LABOUR PROGRAM

Work-Related Child-Care Centres in Canada – 2001

Human Resources Development Canada
Développement des ressources humaines Canada

Canada

LT-090-03-01

103-00249/

Work-Related Child-Care Centres in Canada — 2001

by Carole Barbeau

Human Resources Development Canada
Labour Program

2001

Published by
Human Resources Development Canada,
Labour Program
March 2001

The opinions expressed in this study do not necessarily reflect the views and policies of Human Resources Development Canada or the Federal Government.

Additional copies may be obtained from:

Public Enquiries Centre
Human Resources Development Canada
140 Promenade du Portage, Phase IV, Level 0
Ottawa, Hull
K1A 0J9

Telephone: (819) 994-6313
Fax: (819) 953- 7260

This document is available in HTML and PDF formats on the Internet, at:

http://labour.hrdc-drhc.gc.ca/worklife/

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2001
Cat. No. RH4-7/2001
ISBN 0-662-65685-7

Acknowledgements

This study was carried out by the Labour Program of Human Resources Development Canada under the direction of Laurent Quintal. Numerous researchers and analysts with Strategic Policy and International Labour Affairs performed research and wrote portions of the study report. We wish to thank everyone who worked on this project, and particularly Charles Philippe Rochon, who wrote chapters I and II.

We are also very grateful to the child care centre directors and the company and organization representatives who graciously agreed to answer our questions. This study would not have been possible without their valuable assistance, and we thank them for taking the time to share their ideas and experiences.

Carole Barbeau
Laurent Quintal

Project Team

Senior Writer:	Carole Barbeau
Writer:	Charles Philippe Rochon
Research Co-ordinator:	Laurent Quintal
Interviews and Profiles:	Carole Barbeau Dalila Boucetta
Research Assistant:	Paula Halchuk
Revision of the English:	Malcolm Jordan
French Translation:	Marie-Joelle Auclair
Desktop Publishing:	Lise Sabourin Nicole Quevillon
Cover page:	Diane Bilodeau

Table of Contents

Summary ix

Introduction 1

Purpose of the Study 2
Definitions 2
Methodology 2
Comments on the Scope of the Study 3
Organization of the Study 4

Chapter I — Work-Related Child-Care Centres: A General Overview 5

Advantages and Disadvantages of Work-Related Child-Care 5

Employer's Perspective 5
Employee's Perspective 6

Work-Related Child-Care Centres: An Overview 7

Number of Centres 7
Location 7
Year of Creation 8
Industries and Sectors 8
Size of Employer's Workforce 8
Gender Distribution of the Employer's Workforce 8
Status of Employees (Eligibility) 9

Capacity of Centres: Number of Licensed Spaces; Number of Registered Children 9
Registration Options 9
Hours of Operation 10
Access for Community Children 10
Child-Care Fees for Parents 11

Chapter II — Involvement of Employers, Unions, Governments and Employees in the Establishment and Operation of Work-Related Child-Care Centres 13

Start-up Process 13

Amount of Time Required 14
Project Initiators 14
Consultation with Employees: Assessing Needs and Feasibility 15
Climate for Creating a Centre 15
Funding and Resources for Start-Up 16

Involvement of Employers and Other Players in the Centre's Operations 17

Legal Entity Administering the Centre 17
Support from the Employer (Sponsor) 17
Involvement of Unions 19
Assistance from Government 20
Involvement of Parents 21

Meeting the Needs of Parents and Children: Issues of Concern 21

What Parents Appreciate 21
Availability of Child-Care Spaces 22
Location of the Child-Care Centre 23

Hours of Operation 23
Registration Options 24
Child-Care Staff 24

Chapter III — A Study of 14 Work-Related Child-Care Centres in Canada 27

University Children's Centre, Dalhousie University, Halifax, Nova Scotia 29
La voûte enchantée Childcare Centre, National Bank of Canada, Montreal, Quebec 31
Mère Framboise Childcare Centre, Merck Frosst Canada & Co., Kirkland, Quebec 36
Les petites cellules Childcare Centre, Ericsson Canada, Mount Royal, Quebec 39
Mes premiers pas Childcare Centre, Boutique Tricot, Montreal, Quebec 41
La gare de rires Childcare Centre, Canadian National, Montreal, Quebec 44
The Copper House, Husky Injection Molding, Bolton, Ontario 46
CAW Community Child Care and Developmental Services Inc., Canadian Auto Workers and the Big Three Auto Makers, Windsor, Ontario 49
Studio 123 Early Learning Centre, 401 Richmond Ltd., Toronto, Ontario 52
Little One's Corner — Au coin des copains, Hôpital régional de Sudbury Regional Hospital, Sudbury, Ontario 55
The Department of the Future Childcare Centre, The Body Shop Canada, Toronto, Ontario 58
Downs Children Centre, Assiniboia Downs Racetrack, Winnipeg, Manitoba 60

Kid Gloves Daycare, Western Glove Works, Winnipeg, Manitoba 64

Souris Valley Child Care Corporation, South Central Health Disctrict, Weyburn, Saskatchewan 69

Conclusion 71

Three Provincial Policies 75

Questionnaire 77

Participating Child-Care Centres 81

Bibliography 85

Summary

The purpose of this study is to provide an overview of current practices pertaining to work-related child-care centres.

The expression *work-related child-care centres* refers to child-care centres which are sponsored and supported by an employer, a group of employers, a union or an employee group and which are intended to meet, although often not exclusively, the child-care needs of employees. These centres can be located either directly on the worksite or at a distance. They respond to a need for both employers and employees as evidenced by the fact that in the past ten years the number of such centres has nearly doubled in Canada.

For this study, child-care centre directors from across the country were interviewed, representing about one in seven work-related centres in Canada. This document highlights the best examples surveyed, and discusses what has been learned from the experiences of the child-care centres that participated in the study. One of the study's main objectives is to analyse and illustrate how business and other organizations can be involved in both establishing and operating work-related child-care centres.

Through this study, employers, unions and workers who wish to set up a child-care service can become aware of the advantages and disadvantages of work-related child-care centres and the major issues related to this type of service and its establishment. Employers and labour organizations already involved in providing child-care services for workers as well as child-care professionals may also find the study useful. In looking at the examples and cases presented throughout the document, they will come across different approaches to managing and organizing work-related child-care centres, particularly with respect to relations between a child-care centre and the sponsoring organization. Lastly, the study may be of interest to anyone who would like to take part in the discussion of child-care issues.

The interviews conducted testify to the diversity among the workplaces, employers and organizations that are involved in establishing and operating child-care centres. The work-related centres looked at are affiliated with organizations that operate in a variety of sectors ranging from education to microtechnology, manufacturing and the transportation sector. While the majority of centres that took part were affiliated with large companies, a number of them served workplaces with less than 500 employees.

SUMMARY

The study reveals that the relationship between a child-care centre and a workplace can take a variety of forms. The terms of the relationship depend on the needs, resources and priorities of each partner. The examples presented range from the full integration of the centre into the company's structure to the mere leasing of space. In some cases, the child-care centre is used exclusively by the children of company workers while in others, only a few spaces are reserved for them.

Some of the examples presented demonstrate the importance of conducting a market study before setting up a work-related child-care centre. Through such a study, it can be determined whether workers truly need child-care services, whether these needs warrant commitment from the employer or union and whether a work-related child-care centre is the best way of meeting these needs. With a good market study, it is possible to develop a service that meets the specific needs of the workers, particularly with respect to fees, business hours, registration options and services.

Fourteen of the fifty-one participating work-related child-care centres were examined in detailed profiles.

University Children's Centre, Dalhousie University, Halifax, Nova Scotia — The centre provides a good example of what can be achieved in terms of work-related child care in a post-secondary setting.

La voûte enchantée Childcare Centre, National Bank of Canada, Montreal, Quebec — This centre was the first private sector, employer-related child-care centre in Quebec. It is a good example of a centre that offers high-quality services in part because of the financial and non-financial support it receives from the employer that sponsors it.

Mère Framboise Childcare Centre, Merck Frosst Canada & Co., Kirkland, Quebec — This centre is an important element of the company's efforts to help its employees successfully balance their professional and personal lives. The centre also helps the company attract and retain highly qualified staff, in a sector where there is strong competition for such people.

Les petites cellules Childcare Centre, Ericsson Canada, Mount Royal, Quebec — This centre is an example of a facility that has enjoyed substantial support from senior management, including the company's CEO. There is strong demand for child-care services from Ericsson employees, who are, on average, in their twenties.

Mes premiers pas Childcare Centre, Boutique Tricot, Montreal, Quebec — *Mes premiers pas* illustrates a situation in which a comparatively loose relationship between a well-established child-care centre and an employer has been highly beneficial to both parties. It is an example of how an employer, without having to spend large amounts of money, can help provide quality child care for its workers, while helping to support services for parents in the surrounding community.

La gare de rires Childcare Centre, Canadian National, Montreal, Quebec — This centre was the first in Canada for employees of a Crown corporation. It exemplifies a child-care facility for which the employer has provided support in a variety of ways, and in which it has remained continuously involved.

The Copper House, Husky Injection Molding, Bolton, Ontario — An interesting point about this centre is that it has been completely integrated into Husky's organization and is

considered one of its many business units. In 1998, it received the Ontario Margaret Fletcher Award for leadership and excellence in early childhood care and education.

CAW Child Care and Developmental Services Inc., Canadian Auto Workers and the Big Three Automakers, Windsor, Ontario — This case represents the first time that a private sector union in Canada had been able to negotiate work-related child-care services for workers, paid for by the employer. It is a model of how a union can become involved in establishing and managing a work-related child-care centre.

Studio 123 Early Learning Centre, 401 Richmond Ltd., Toronto, Ontario — This centre is an example of a co-operative project started by a businesswoman who wanted to incorporate business, culture and community values into a property development project. It also illustrates how the expertise of an organization involved in child care (in this case, the Canadian Mothercraft Society) can be marshalled to develop and manage a child-care service.

Little Ones' Corner — Au coin des copains, Hôpital régional de Sudbury Regional Hospital, Sudbury, Ontario — Little Ones' Corner is integrated with various hospital programs, including children's programs for in-patients and out-patients. This centre provides regular care for preschool and school-age children, along with special services for children with disabilities.

The Department of the Future Childcare Centre, The Body Shop Canada, Toronto, Ontario — This centre illustrates how the head office of an international company in one country can influence branches in other countries in terms of the benefits and services provided to their employees. The centre is also interesting because it emphasizes, in its day-to-day operations, the employer's corporate values, which include recycling and reducing energy consumption.

Downs Children Centre, Assiniboia Downs Racetrack, Winnipeg, Manitoba — The first child-care centre to open at a racetrack in North America, the Downs Children Centre is an example of a facility that successfully adjusts to the working conditions of a distinct group of parents who work non-standard hours and have widely varying schedules. It provides special services including transportation from the child-care centre to school and back.

Kid Gloves Daycare, Western Glove Works, Winnipeg, Manitoba — This profile describes what one company did when it realized that only a few of its employees had enrolled their children in the child-care centre it sponsored. It also highlights the need to do a thorough market study and consult with employees as part of any child-care centre project.

Souris Valley Child Care Corporation, South Centre Health District, Weyburn, Saskatchewan — Originally open on a 24-hour basis, seven days a week, this centre reduced its hours of operation because there was not enough demand from the employees for round-the-clock service. It has, nevertheless, continued to meet the needs of its clients, many of whom work various shifts.

Introduction

The availability of affordable, high-quality child-care services is a major concern for many working parents. The proportion of dual-earner and single-parent families has increased over past decades, as has women's participation in the labour force. This means that it is no longer possible for most working parents to rely on traditional child-care arrangements — e.g., with one parent in the paid workforce and one parent (or occasionally a grand-parent) staying at home to raise children. In addition, geographical mobility and the dispersion of extended families may make it difficult to count on relatives to provide care.

For parents, having access to affordable quality care for their children may directly affect their ability to enter or re-enter the workforce (e.g., after maternity or parental leave), juggle their work and family responsibilities, and pursue their career goals. Child care is also viewed as a crucial factor in enabling women to achieve economic independence and long-term financial security, and it is an important element in attaining greater gender equality in the workplace.

Child care is an important consideration in the early mental and physical development of children. Indeed, it is now generally recognized that the first years of a child's life are crucial to the future development of cognitive and social skills. Many parents, therefore, want to provide their children with the best possible early childhood education.

Child care thus plays two distinct, yet very important roles: It allows parents to remain in the labour force and pursue their careers, and it prepares children for school and promotes their healthy development. These roles explain, at least in part, the increased need and resulting demand for licensed child-care services. Not surprisingly, the creation of more high-quality, affordable child-care spaces is a key demand of many sectors of Canadian society, including unions, antipoverty groups and child-welfare and women's organizations.

However, there are still too few child-care spaces in Canada — let alone *affordable* spaces — to satisfy demand, and existing child-care options in some communities may be inadequate or too inflexible to meet the needs of working parents. Establishing work-related child-care services is sometimes viewed as a solution — albeit a partial one — to these problems. A number of businesses and organizations have recognized that it is in their interest

to establish and support child-care centres, in or near their workplaces, to improve the recruitment and retention of employees, reduce absenteeism, and increase worker productivity while generating favourable publicity.

Purpose of the Study

The purpose of this study is to provide an overview of current practices pertaining to work-related child-care centres. It highlights the best examples in this area, and discusses what has been learned from the experiences, both positive and negative, of the child-care centres that participated. One of the study's main objectives is to analyse and illustrate how businesses and organizations can be involved in both establishing and operating work-related child-care centres.

The study is meant to inform employers, unions, employees, professional organizations, parents and early childhood professionals who are considering the creation or expansion of work-related child-care services, as well as researchers and members of the general public who are interested in this issue.

Definitions

Work-related child-care centres refer to services that are sponsored and supported by an employer, a group of employers, a union, or an employee group, which are intended to meet the child-care needs of employees. The role and the level of involvement of employers, unions, employees and governments in the establishment and the operation of work-related child care can vary from one workplace to the next, and can take many forms.

On-site child care, as its name implies, is a child-care centre on the premises of an employer (i.e., at a work site).

Off-site child care is a centre, program or service that provides child care in a location outside of the actual work site, although it is normally nearby. It may operate from a community building, in rented facilities, or in a structure owned by the centre or its sponsoring employer(s) or union(s).

Consortium centres are child-care centres supported by two or more employers who want to share costs, or whose individual employee base is too small to support a child-care centre on its own.

Community-based child care refers to not-for-profit child-care centres and services located in community settings, operated by parents or agencies in the community they serve.

Private, for-profit child-care centres are commercial child-care facilities, run as businesses by private firms or organizations in order to generate profits.

Family child care (also termed *home-based care*) refers to child-care services provided in a caregiver's home in exchange for a fee. The caregiver, who is normally considered a self-employed worker, may or may not have prior experience and education in the field of early childhood education. Not all family child-care services are licensed.

Methodology

The data and information presented in this study are drawn from a series of interviews with directors of child-care centres in all regions of Canada.

Interviews took place from April to July 2000. The ministries and agencies responsible for child-care services in each province and territory were contacted at the beginning of 2000 in order to compile a list of work-related child-care centres in Canada. A sample of centres was drawn from that list. The sample was not entirely random. Some centres were included so that the sample would both incorporate examples of the many types of organizations that sponsor work-related child-care services and, to some extent, reflect the regional distribution of work-related child-care services across Canada. After being contacted by telephone, 51 child-care centre directors were interviewed. The questionnaire used appears at the end of the present document. Some of the study's methodological limitations should be noted:

- The list of work-related child-care centres in Canada was produced using a number of sources: the provincial ministries responsible for child-care services, in most cases, but also, in some provinces, the regional offices of those ministries or child-care associations suggested by the ministries. It is possible that some work-related child-care centres were missed. Moreover, when contacted by telephone, some directors indicated that their child-care centre was not linked to a workplace, or that the relationship with the employer had ended. That may also be the case with some child-care centres on the list which were not contacted. The figures presented on the number of work-related child-care centres in Canada and their geographic distribution are, therefore, more an approximation than the product of an exhaustive survey.

- Given the method by which the sample was selected, quantitative data presented in this study should not be considered statistically significant or representative of all work-related child-care centres in Canada.

- Unless otherwise indicated, the information provided (including information about sponsoring organizations and government programs) is based on interviews with the directors of work-related child-care centres. However, in some cases, representatives from sponsoring organizations were contacted for specific details or further information and government sources were consulted.

- Some questionnaires were not fully completed by the child-care directors interviewed. The data gathered were, nevertheless, included in the analysis.

Comments on the Scope of the Study

A few words of caution concerning the scope of this study are in order:

- This study does not purport to present an exhaustive picture of work-related child-care centres in Canada. Despite the effort made to describe a wide range of experiences, some realities and some issues may not have been captured in the analysis.

- Work-related child-care centres represent only a small portion of child-care centres in Canada. The study does not try to draw a comparison between work-related child-care services and community-based or private child-care services. Some researchers and child-care advocates consider that work-related child care, from a public policy standpoint, is not an answer to the child-care situation in Canada, because it is a discretionary, individual response to a societal issue.[1] The present study does not address this issue.

- Child care is a provincial/territorial responsibility. This means that a patchwork of regulations exists across Canada, and that Canadian child-care centres can operate in very different legislative contexts, depending on where they are located. The environment in which child-care centres operate also changes over time. Accordingly, each example in this study must be considered in its specific provincial and historical context.

- A work-related child-care centre is not the only way that an employer or a labour organization can help its employees or members with child care. Other possible approaches include referral and information services and financial assistance; these and other measures, although mentioned, are not dealt with in great detail in this study.

Organization of the Study

The study consists of three main chapters. The purpose of the first two is to synthesize information collected from all interviews conducted during research for this study. The third chapter offers much more detailed analyses of a number of individual work-related child-care centres. More specifically:

- Chapter One provides an overview, in general terms, of the work-related child-care centres analysed as part of this study. It also identifies some of the advantages and disadvantages linked to work-related child care, from the perspective of both employers and employees.

- Chapter Two examines a number of issues associated with work-related child-care centres, such as the conditions that can stimulate or hamper the start-up process, the types of support that can be offered by sponsoring companies and organizations, and the specific needs and expectations of clients.

- Chapter Three contains 14 profiles of work-related child-care centres across the country. These profiles outline the context in which each centre was established, and the role that sponsoring employers and others played in the process. The subsequent involvement of employers, unions, employees and governments in the operation of individual work-related child-care centres is also described. Through concrete examples, this chapter focuses on the unique characteristics of these services.

Key findings and lessons learned can be found in the study's conclusion.

[1] Jane Beach, Martha Friendly, and Lori Schmidt, *Work-Related Child Care in Context: A Study of Work-Related Child Care in Canada*, Occasional Paper No. 3, Toronto: University of Toronto, Centre for Urban and Community Studies, Childcare Resource and Research Unit, 1993, p. 21.

Work-Related Child Care Centres: A General Overview

The establishment of work-related child-care services can involve both advantages and disadvantages. The first section of this chapter examines some of these benefits and potential drawbacks, from the point of view of employers and employees.

This chapter also provides a general overview of the child-care centres that took part in this study, and the companies and organizations that sponsor them.

Advantages and Disadvantages of Work-Related Child Care

Child care provided in work-related child-care centres has advantages and disadvantages for both employers and employees.

Employer's Perspective

Work-related child care can produce certain benefits for the employer:

- It can improve the retention of employees and serve as a key recruitment tool, whether on its own or as part of a larger *work-family* or *work-life* program.
- Employee tardiness and absenteeism can be decreased.
- The reintegration of employees who are returning to work from maternity and/or parental leave can be facilitated.
- It can enhance employees' morale, commitment, motivation and job satisfaction, while reducing stress and stress-related disorders in the workplace.

- It can help in developing a good corporate image and in building relations with the rest of the community, especially if community children also have access to the child-care centre.
- The workplace can be humanized through the presence of children (applies to on-site centres only).
- An employer can control the hours of operation of the child-care centre to some degree.

However, work-related child care may also have some disadvantages for the employer:

- It may potentially represent a legal liability, while creating additional financial obligations.
- Any problems associated with the child-care centre can have a detrimental effect on the employer's corporate image.
- It can distract employees when children are playing outside; some parents may want to spend too much time with their children during working hours.

Employee's Perspective

For employees, work-related child care can have many advantages, including the following:

- It can greatly decrease the travel time between work and the child-care centre and reduce potential delays (i.e., from heavy traffic, inclement weather or unreliable public transportation) when dropping off or picking up a child at the beginning or the end of the working day.
- Knowing that their children are nearby adds to parents' peace of mind.
- Parents can respond quickly in case of an emergency.
- It can allow working mothers to breast-feed their infant children.
- Parents can participate in the centre's activities and special events.
- Parents are able to spend some time with their child during work breaks or the lunch period.
- The probability of obtaining a space for a child in areas where community and family child care is in short supply is increased.
- The needs of parents are better-met when a child-care centre's hours of operation reflect those of the employer.

However, there are also certain disadvantages:

- Employees who depend on a work-related child-care centre can find themselves tied to their job, which reduces their mobility.
- The presence of a workplace centre — particularly if it provides extended hours and emergency care — may conceivably be used by an employer to justify longer working hours (e.g., through overtime) and more "flexible" shift scheduling.
- Employees' children who are registered in a workplace centre may have only limited contact with other children in their own neighbourhood.
- Some work environments may not be ideal for children, particularly if there are problems with noise, pollution, space and the attractiveness of the surroundings (e.g., downtown areas and industrial parks).

Work-Related Child-Care Centres: An Overview

In the context of this study, interviews were conducted with 51 work-related child-care centres — representing about one in seven work-related centres in Canada. This section provides a brief overview of these centres in terms of their numbers, location, capacity, fee structure, hours of operation, the industries and sectors in which they operate and the characteristics of their clientele. It should be remembered that the numbers and statistics provided are for illustrative purposes only. They apply to the child-care centres for which interviews were carried out, rather than to all work-related child-care centres across Canada.

Number of Centres

The number of work-related child-care centres in Canada has nearly doubled between 1991 and 2000. The most marked increase in absolute terms occurred in Quebec, where more than half of Canada's work-related centres are located. Substantial increases, at least in relative terms, can also be noted in Nova Scotia, New Brunswick, Ontario, Manitoba, Saskatchewan, and British Columbia.

Table 1: Number of Work-Related Child-Care Centres per Province

Jurisdiction	1991[1]	2000[2]
Newfoundland	4	3
Prince Edward Island	1	0
Nova Scotia	7	17
New Brunswick	1	8
Quebec	76	180
Ontario	62	82
Manitoba	9	16
Saskatchewan	1	6
Alberta	7	5
British Columbia	7	20
Yukon / Northwest Territories / Nunavut	1	1
Canada – Total	**176**	**338**

Location

Of the work-related child-care centres that contributed to this study, 70% are located on-site. Of the 30% situated off-site, most are nearby — within a few blocks or across the street from the work site. Only two are located at a substantial distance from the workplace. The centre furthest from the work site provides services to Montréal-Dorval Airport employees and is 5 to 10 minutes away by car.

[1] Source of 1991 data: Jane Beach, Martha Friendly, and Lori Schmidt, *Work-Related Child Care in Context: A Study of Work-Related Child Care in Canada*, Occasional Paper No. 3, Toronto: University of Toronto, Centre for Urban and Community Studies, Childcare Resource and Research Unit, 1993, p. 6.

[2] Data compiled during Spring 2000. Estimates based on information provided by provincial/territorial governments and child-care associations.

Year of Creation

About one tenth of these centres were created during the 1970s and one third in the 1980s. More than 50% were established between 1990 and 1999, which is generally consistent with the evolution of work-related centres in Canada.

A number of the older centres have either expanded their facilities or relocated since they were created.

Industries and Sectors

Work-related child-care centres can be found in a variety of sectors and industries. The centres analysed in this study are associated with employers that operate in a cross-section of economic sectors:

- air, train, and public transportation;
- mining;
- property development and management;
- aeronautics;
- energy (hydro-electricity);
- communications;
- manufacturing (e.g., automobile, garment);
- pharmaceutical;
- micro-technology;
- retailing;
- banking;
- insurance;
- broadcasting;
- culture;
- entertainment (e.g., horse racing);
- health care;
- education;
- community organizations; and
- federal, provincial and municipal government.

In total, 55% of these child-care centres are sponsored by public sector employers, 41% by private sector employers, and 4% are private/public ventures.

Size of Employer's Workforce

More than 80% of the work-related child-care centres that participated in this study were sponsored by a large employer (i.e., with more than 500 employees). The remaining were sponsored by medium-size employers (100-499 employees) and, in one case, by an employer with fewer than 100 employees.

In some cases, child-care centres operated as consortium centres, being sponsored by more than one employer. Examples include the *Douglas E. Light Child Care Centre* — sponsored by the University Health Network,[3] Mount Sinai Hospital, and the Michener Institute for Applied Health Sciences — and *Tupper Tots — Les tout-petits de Tupper*, a centre that provides care to the children of Canada Post and Canada Customs and Revenue Agency employees.

Gender Distribution of the Employer's Workforce

Work-related child-care services are not provided only by employers with a female-dominated workforce. Perhaps surprisingly, roughly one third of centres were established by employers or unions in organizations with a predominantly male workforce. The Canadian Auto Workers' *Community Child Care and Developmental Services* is a case in point: some 85% of workers

[3] The University Health Network (formerly The Toronto Hospital) is comprised of the Toronto General Hospital, the Toronto Western Hospital, the Princess Margaret Hospital and the Toronto Medical Laboratories.

in the automobile manufacturing industry are male. Another one third of the centres were created to provide services for a workforce relatively evenly split between male and female employees. Although women still tend to bear the primary responsibility for child-care arrangements, many respondents noted that fathers are becoming increasingly involved in the activities of child-care centres, in addition to dropping off and picking up their children.

Status of Employees (Eligibility)

About two thirds of the employers sponsoring work-related child-care centres employ mainly regular full-time workers. But most employers, with rare exceptions, also hire part-time employees and contract workers. Seasonal employees — students, quite often — are also present in almost half of the cases in this study. Access to child-care services is normally, albeit not always, open to all employees of a sponsoring business or organization, regardless of their occupation or employment status. However, priority may sometimes be given to full-time permanent employees. Moreover, the lack of part-time or occasional-care options in some centres may constitute a barrier to part-time employees. Long waiting lists can also restrict access for seasonal and temporary workers.

Capacity of Centres: Number of Licensed Spaces; Number of Registered Children

The child-care centres that are part of this study have, on average, 59 licensed spaces; the number for each centre ranges from 32 to 145.[4] The average number of children actually *registered* is 72, ranging from 28 to 205, depending on the centre. It should be noted that it is not unusual for registrations to exceed the number of licensed spaces in child-care centres where part-time and occasional care is provided: two or three children registered for one or two days per week can, for example, "share" one licensed space. Similarly, child-care centres offering both day and evening care can ostensibly increase the number of children registered, according to when they need care.

The number of licensed spaces for each category of children — infants, toddlers, pre-school, kindergarten and school-age — tends to vary greatly. In many cases, only care for children aged two to five years old is provided, due to the costly nature of infant care.[5] Providing care for school-age children can also be expensive, if government subsidies are lacking, while before- and after-school care can be difficult to manage.

Registration Options

All of the work-related child-care centres in this study offer full-time child care, and most (about 85%) also have a part-time care option available. Some centres provide emergency care. However, it is often limited either to children whom the centre already knows (e.g., children formerly registered at the centre), or to cases referred by a children's aid organization. The availability of emergency care can also depend on whether a space is vacant.

A few centres offer casual, occasional and after-school care, but this is relatively uncommon, at least among the centres in the study. However,

[4] In the months following the collection of the data, *La voûte enchantée Childcare Centre* increased its capacity to 190 spaces, including 20 in home child care.

[5] Infant care is more expensive because it requires more physical space and a lower ratio of children per child-care worker than other types of child care.

the Quebec and British Columbia governments' commitment to implement before- and after-school care programs, at affordable rates for parents, may increase this type of care in the future.

Hours of Operation

Most of the work-related child-care centres open between 6:30 a.m. and 7:30 a.m. and close somewhere between 5:30 p.m. and 6:00 p.m. Normally, they operate for 10 to 11 hours per day, five days a week. Very few centres offer evening or weekend care. Nevertheless, there are some exceptions:

- The *C.A.W. Community Child Care and Developmental Services* in Windsor operate for 20 hours per day and allow a rotating schedule of care for children (e.g., two weeks of care in the morning, followed by two weeks in the afternoon) to meet the needs of shift workers and employees working overtime.

- The *Downs Children Centre*, located on a race track in Winnipeg, provides extended care, seven days a week, during the racing season. It opens at 5:30 a.m. every day and can close as late as midnight, three times per week.

- The *Souris Valley Child Care Corporation* in Weyburn, Saskatchewan, offers care from Monday to Saturday, until 9:00 p.m.

- *L'éveil des chérubins Childcare Centre*, in the regional hospital centre in Rimouski, is open 363 days per year. Although the standard hours of operation are from 6:30 a.m. to 6:30 p.m., it can remain open until half past midnight at the request of a parent, provided it receives notice 24 hours in advance.

- Some child-care centres, such as *The Copper House*, can accommodate the needs of parents who need care for their children before or after regular hours (7:00 a.m. to 6:30 p.m. in this case).[6]

It should be noted, however, that child-care centres, particularly if they are on-site, do not always have full control over their hours of operation. Indeed, extended hours may be impossible to provide if a centre is located in a building with restricted access in the evening, at night, or during weekends.

Access for Community Children

Work-related child-care centres generally reserve spaces for, or give priority to, children of either the employees of the sponsoring employer, or the members of the sponsoring union. However, community children also often have access. This is the case at 85% of the child-care centres involved in this study. Among those, the percentage of spaces occupied by community children can vary greatly, ranging from 2% to 100%, with an average of approximately 45%.

Opening an on-site or off-site child-care centre to the community may be necessary to ensure that the facility remains economically feasible in the long term. Community access allows a centre to operate at full capacity where demand from employees is insufficient to fill all spaces, or where demand fluctuates from year to year.

[6] Further information on the hours of operation of some of these child care centres can be found in Chapter III of this study.

Nevertheless, some child-care centres are exclusively reserved for employees because of security concerns, as in the case of the *Micropuces Childcare Centre* (Matrox), or because there is already a shortage of spaces for the children of employees. Frequently, sponsoring employers, as a condition for their financial support, insist that a work-related child-care centre provide services only for their employees' children.

Child-Care Fees for Parents

All work-related child-care centres require parents to pay fees, whether employees of the sponsoring organization or members of the community. Although relatively uncommon, separate rate structures may be set. For example, community rates are $25-$50 higher (depending on the child-care option) than the rate for employees at the *Fashion District Day Care* centre and the *Douglas E. Light Child Care Centre* in Toronto; the difference ranges from $100 to $200 at *The Department of Future Childcare Centre*, which is associated with The Body Shop. Employers may also provide subsidies for their employees to help defray the cost of child care.

With the notable exception of Quebec (where the substantial subsidies granted by the government as part of its $5-per-day child-care policy have considerably reduced child-care expenses for parents),[7] fees in work-related centres can be relatively expensive for employees. Rates for the centres involved in the study, excluding those in Quebec, tend to vary significantly. Monthly fees are assessed on the basis of a child's age:

- infants: from $400 to $1070;
- toddlers: from $368 to $960;
- pre-school children: from $350 to $830; and
- kindergarten children: from $192 to $650.

This general overview reveals the diversity of work-related child-care centres in Canada. Not only are they sponsored by employers operating in different sectors, with a varied workforce, but the child-care centres analysed can also vary significantly in terms of their location relative to the workplace, the year they were created, the services they offer and the fees they charge.

[7] Information on the Quebec policy regarding child care can be found in this study in the section "Three Provincial Policies".

Involvement of Employers, Unions, Governments and Employees in the Establishment and Operation of Work-Related Child-Care Centres

No two work-related child care centres are exactly alike. Indeed, they tend to differ from one another — at times markedly — with respect to their history, structure, and administration, as well as in terms of the services they offer, and the people to whom these services are provided. There are also very real differences as regards their relationship with sponsoring companies or organizations, and their links with governments, unions and employees.

Yet, notwithstanding their differences, many work-related child-care centres confront similar problems. Often they also share common concerns, whether in terms of funding, space, location, hours of operation, registration options or staffing. The interviews conducted as part of this study have shed light on many of these issues.

This chapter deals with a number of important issues linked to the creation and maintenance of work-related child-care centres. It examines a) the conditions that can stimulate or hamper the start-up process; b) the types of support that sponsoring companies and organizations can provide, and how this support can evolve over time; and c) issues to take into consideration regarding the specific needs and expectations of child-care clients.

Start-Up Process

Creating a child-care centre can be a long and arduous task. The process requires time and energy and adequate human and financial resources. Many years can elapse between the moment that a proposal to provide work-related child-care is made and the moment when a centre opens its doors.

The Amount of Time Required

In the majority of cases analysed as part of the study, child-care centres took between 18 months and three years to complete. However, for some centres, the start-up process has taken much longer. For example, the *Tchou-tchou Childcare Centre* in Saint-Laurent, Quebec, opened in November 1983, after six start-up attempts over a 15-year period. But the reverse is also true, as demonstrated by the *SIAST Children's Day Care Centre* in Regina. It opened in August 1984, less than eight months after the project began.

Many of the people interviewed for this study noted how some employers and other participants were surprised by the length of time that the start-up process consumed.

Project Initiators

A variety of players may become involved in initiating a project to create a child-care centre. They may be individuals or groups (employer and/or employee), depending upon the individual case.

Quite often, the idea of establishing a child-care centre comes from a group of employees. Female employees have tended to lead these efforts, but men have also been involved in many instances. Unions have supported the efforts of employees in a number of cases, such as the establishment of the *Tchou-tchou Childcare Centre* at the National Film Board in 1983.

Unions can also be at the forefront in pushing for the creation of child-care services, as demonstrated by the Canadian Auto Workers (CAW). The CAW, during negotiations in 1987 with General Motors of Canada, Ford of Canada and Chrysler Canada, bargained for — and won — an employer-funded child-care fund. This fund was then used to create and maintain child-care centres in Windsor, Oshawa and Port Elgin. Government assistance, obtained after CAW had lobbied the Ontario government, was also key to creating these child-care centres.

The creation of a child-care centre may also be spearheaded by management as part of an employment equity or work and family program. Or it may reflect the philosophy of a corporation or CEO, as exemplified by the child-care centres created by The Body Shop and Husky Injection Molding.

Managers may be interested in establishing a centre to meet their personal child-care needs (e.g., the *YTV Child Care Network*), or they may be conscious of the difficulties in juggling work and family responsibilities, based on their own experience. *Kid Gloves Daycare* was established at a time when the wives of two of the three top managers had a background in child-care and family services. The CEO of another company was very receptive to the idea of creating a child-care centre, in part because of the problems that his daughter had experienced in finding adequate child care.

Management may also act in response to requests from employees for child-care services, especially when combined with an organization's need to improve employee recruitment and retention.

There are also instances, in the education sector, of students launching campaigns to create child-care services. For example, students played a key role in creating *Les petites puces Childcare Centre* (Centre d'éducation aux adultes Saint-Michel), the *Rideau Employee/Student Childcare Centre* (Rideau High School) and the *University Children's Centre* (Dalhousie University).

Finally, a child-care project can be initiated by property developers, with a view to attracting and retaining business. Such has been the case for the *Scotia Plaza Child Care Centre* and *Studio 123 Early Learning Centre*. Sometimes, a developer will agree to build a child-care centre in exchange for amendments to city bylaws (e.g., bylaws concerning building height).

Consultation with Employees: Assessing Needs and Feasibility

Employees have been consulted in virtually every case as part of establishing the work-related child-care centres described in this study. Such consultation, through surveys and committees, is essential to assess the potential demand for services and to determine the needs of employees with children. By way of illustration, deciding where a child-care centre is to be located can be a difficult question, especially when employees work in more than one geographical area. The selection of Windsor as the site of the first CAW child-care centre followed two years of studies and discussion.

Lack of consultation or an inadequate employee survey can lead to future difficulties in developing a work-related child-care centre. For example, a survey conducted before establishing the *Kid Gloves Daycare* found overwhelming support on the part of employees. Unfortunately, the survey failed to mention that clients would have to pay fees, and did not provide enough information on how the child-care centre would operate. As well, the fact that questions were asked in English only created a barrier to understanding for many employees in the employer's multicultural workforce. In addition, the initial needs assessment had failed to recognize that many employees preferred to rely on other family members to provide care for their children as a means of preserving their language and culture. Consequently, far fewer employees than originally expected used the new child-care centre after it began operating. Most places in the centre had to be filled by community children instead. Similar problems occurred with Noranda-Horne Smelter employees. Although they had indicated in a survey that they were interested in a work-related child-care centre (i.e., *L'anode magique Childcare Centre*), they failed to bring their children, because of high fees[1] and rigid schedules.

Sponsoring employers can hire consultants with expertise in child care to ensure that needs assessments and feasibility studies are professionally done. The Body Shop, York Hospital and the property developer at 401 Richmond took this approach.

Climate for Creating a Centre

A relatively high level of co-operation among the various workplace partners is usually key to successfully establishing a work-related child-care centre. Obtaining senior management support is critical. However, even with the co-operation of the workplace partners and senior management, some obstacles might have to be overcome in establishing a centre. Obstacles include opposition from municipal authorities due to zoning restrictions, resistance from some employees who may be concerned that the creation of a child-care centre would come at the expense of pay increases or other benefits and concern from union representatives — in one case — that a new child-care service would

[1] The child-care centre opened in 1991, before the introduction by the Quebec government of its reduced contribution child-care policy.

benefit only a minority of employees. Existing child-care centres may also be opposed to the creation of a competing facility in their area.

Differences of opinion can occur between a firm's local management and its head office, the latter sometimes having to be convinced that the cost of establishing a child-care centre is a reasonable expense. Conversely, local management may wish to imitate practices adopted elsewhere within the corporation. For example, The Body Shop Canada's *The Department of the Future Childcare Centre* in Toronto was inspired by a model set up in England by The Body Shop International.

Even with the support of senior management, some managers may be reluctant to help in establishing a work-related child-care centre because of concerns regarding liability, security and long-term feasibility. A company president or CEO may have to intervene personally to enlist the co-operation of managers.

Obtaining the necessary government approvals for a new child-care centre can entail frustration and delay, flowing from paperwork and bureaucratic requirements. (In one instance, a child-care centre was constructed without government subsidies because the CEO did not wish to spend time waiting for a funding decision from the provincial government.)

Funding and Resources for Start-Up

Initial funding and resources for the start-up of a child-care centre can come from a variety of sources.

A sponsoring employer usually contributes at least some resources to help set up a child-care centre. These resources can take many forms: money; interest-free loans or loans at preferential rates; human resources (e.g., engineers, lawyers, accountants, hiring experts); supplies, furniture and equipment (e.g., old computers); and access to boardrooms, telephones and fax machines. In the case of on-site (and some off-site) centres, the employer usually provides space, by either renovating existing facilities or participating in the construction of a new building. With respect to new construction, an employer can provide the land where a child-care centre will be built, especially if building costs are covered through other sources.

The actual level of support from an employer in the initial stages of a child-care centre's development can, however, vary to a very large degree. It may range from painting and providing some yard work, to investing $1 million or more, as was done at Merck Frosst Canada.

Provincial and municipal subsidies are major sources of start-up funding for work-related child-care centres. Whether in the form of direct financial assistance, the grant of land or other in-kind contributions, these subsidies generally, although not always, represent a significant proportion of construction expenses.

Some work-related centres that participated in this study had also benefited from volunteer work on the part of employees. Donations in kind or in money had also been received in certain instances from community members and organizations.

Property developers may also wish to contribute to creating a child-care centre by providing a start-up grant, as was the case for the *BCE Place*, *Studio 123* and *Scotia Plaza* child-care centres.

Involvement of Employers and Other Players in the Centre's Operations

A key distinction between community-based or private child-care centres and work-related child-care centres is the association of the latter with an employer (or employers) or employee group. Although these centres often have a great deal of latitude in determining how they should be run, a sponsoring organization still has an important role to play. Indeed, employers, employees and unions — not to mention governments — can influence, directly or indirectly, a child-care centre's operations.

Legal Entity Administering the Centre

Of the centres analysed in this study, only 7.5% were operated directly by the sponsoring employer. In such cases, the child-care centre was usually viewed as being part of a department or as an organizational unit itself. For the most part, work-related child-care centres operate as independent organizations, under the responsibility of a Board of Directors, on which an employer may or may not be represented. In fact, only about a quarter of the centres in this study had a representative of the employer sitting on their Board. Unions were represented on a Board of Directors even less frequently. However, there are some examples, such as the centres affiliated with the Canadian Auto Workers and the *Hydro Bright Lights Childcare Centre* where union representatives are part of the Board.

Generally, directors are selected from among parents whose children attend the centre. A sponsoring business or organization may, however, insist that parent-employees be represented. Child-care directors and some centre staff also often sit as ex-officio members of some Boards.

Support from the Employer (the Sponsor)

An employer can support a work-related child-care centre in many ways, once it has been set up. The actual level of support can differ markedly from one employer to the next. It may range from very generous financial contributions to virtually no support at all.

The child-care centre directors that took part in this study described some of the main forms of assistance that employers can provide:

- *Financial assistance*: Some employers either provide child-care centres with regular financial contributions, or help pay the cost of major expenditures such as renovations or relocations or the purchase of new equipment. Sometimes, an employer will absorb a centre's operating deficit, if there is one. Financial assistance can also be provided by means of fund-raising activities organized by the employer, or through revenue-sharing arrangements. For example, the *Downs Children Centre* receives part of the proceeds from rainbow lotteries, banquets and tournaments organized by the Manitoba Jockey Club. *Les petites cellules Childcare* Centre at Ericsson Canada receives one third of the revenues generated through parking fees, representing about $11,000 per year.

- *Loans*: Banks (such as the National Bank of Canada) and other employers with sufficient cash reserves can provide loans to an affiliated child-care centre at a preferential rate, or even at no interest. Conditions for repayment tend to be relatively flexible.

- *Free, symbolic, or discounted rent*: A large majority of businesses and organizations sponsoring a child-care centre, especially if it is on-site, provide facilities for free or at a reduced price. In some cases, they charge a symbolic rent of one dollar per year. Alternatively, they may collect rent at market rate, but return an equivalent amount to the child-care centre as a tax-deductible donation. Businesses can also offset rent charges by providing (for free) services worth at least the same amount. One respondent noted, however, that it may not be particularly advantageous for either the employer or the child-care centre to provide (or to obtain, as the case may be) premises rent-free in Quebec. In that province, the government already offers subsidies covering almost all operating expenses, including the cost of rent.[2]

- *Free utilities, maintenance and cleaning services*: Whether or not as part of a lease agreement, many employers, particularly if they own the child-care centre's premises, will cover the cost of utilities, including heat and electricity. A company can also provide maintenance, cleaning and laundry services free, or at reduced cost.

- *Donations in kind*: A number of sponsoring employers are willing to donate their surplus furniture or old computers. Other in-kind donations are possible, such as food (free or at reduced cost), clothing and toys. In numerous cases, free telephone and fax services, postage and photocopying are also offered.

- *Use of facilities*: Access to the various facilities of a company can be provided free of charge. Facilities may include boardrooms for meetings and athletic facilities for the children. Some audio-visual and computer equipment can also be made available. For example, children at *Studio 0-5 Childcare Centre* (Société Radio-Canada) are allowed to participate in the filming of television programs, to borrow costumes and to use rehearsal rooms for exercise activities.

- *Administrative and other services*: A sponsoring company or organization can use its own human resources on an on-going basis to support a child-care centre. It can provide administrative, purchasing, accounting/auditing, counselling, hiring, training, legal, engineering, and computer services, among others.

Although this rarely occurs, the staff of a work-related child-care centre can be considered employees of the sponsoring company. In such a situation, the salary and benefits of child-care workers can become the employer's responsibility.

The level of support that a sponsoring employer provides can rise or fall over time, depending on several factors.

Sometimes, the involvement of an employer will diminish if a child-care centre is no longer viewed as meeting the needs of its workforce. For example, one centre, due to scheduling problems, was able to attract only a limited number of employees as part of its clientele. Therefore, the employer re-examined its support. On the other hand, an employer may wish to continue an association with a child-care centre if it can benefit from favourable publicity and improve its corporate image by so doing (e.g., Western Glove Works with the *Kid Gloves Daycare*).

In other instances, the restructuring of an organization or an industry, when accompanied by large reductions in the workforce, can lead to less support

[2] Information on the Quebec policy regarding child care can be found in this study in the section "Three Provincial Policies".

from an employer. In these cases a work-related child-care centre may be forced to start relying on a new client base to remain viable. For example, the *Tchou-tchou Childcare Centre* and the *Fashion District Day Care* centre both had to deal, respectively, with major staff cuts at the National Film Board and a general decline in employment in Toronto's fashion industry.

Support from an employer can also change substantially when a company's ownership or management structure changes. Such changes can result in a better relationship between the employer and the centre, as happened at *Downs Children Centre*. In this case, the sponsor changed from a private for-profit to a not-for-profit organization. However, new ownership or management can also create uncertainty and result in different priorities. The latter may or may not include a continued commitment to child care.

Another important factor that can affect the relationship between the centre and the employer is the appearance of other sources of funding for child-care centres. Vastly increased subsidies in Quebec have given work-related centres in the province much more financial autonomy, while reducing the relative importance of contributions from employers. Some centres have indicated that 80%-90% of their resources now come from the provincial government. Therefore, there may be little financial reason for them to maintain an association with an employer, especially if that employer provides few resources. Moreover, either maintaining spaces exclusively for the employees of a sponsoring company, or giving them priority over these spaces can be difficult to justify when others in the community are desperately looking for space.

Needless to say, the level of support from the employer affects its relationship with the child-care centre. A high level of support usually leads to closer ties and gives the sponsoring employer more influence over the centre's operations. But these ties can become progressively more tenuous, if support declines after the employer has provided initial assistance in setting up the centre. For example, one child-care director interviewed as part of this study noted that, "The only thing still linking the child-care centre to the employer is the mortgage." Another pointed out that some employers, after receiving publicity and kudos for building a centre, may tend to ignore it afterward. In one extreme case, a work-related child-care centre indicated that it planned to move out and sever all ties with the sponsoring employer.

However, not all relationships between sponsoring employers and work-related child-care centres deteriorate over time. To the contrary, they can evolve toward a closer partnership, characterized by mutual support and cordial dealings. One child-care provider explained that she felt she could ask for, and obtain anything from, the sponsoring employer. Others mentioned that their centre was always willing to assist the employer in various circumstances, such as providing extra care during a Christmas party or in emergencies (e.g., the 1998 ice storm).

Involvement of Unions

Canadian unions have traditionally been strong supporters of a high-quality, affordable and accessible public child-care system. However, a number of unions have also bargained with employers to establish work-related child-care services.

The example of the Canadian Auto Workers is a case in point. As mentioned earlier, the CAW

bargained with the "Big Three" auto makers for a child-care fund and lobbied the Ontario government for start-up subsidies. These efforts led to the creation of the *CAW Community Child Care and Developmental Services*, which serves as a model of union involvement in child care.

But other unions have also been involved in work-related child-care centres. For instance, the teachers union at Collège de Limoilou donated money to the child-care centre located there (*Les p'tits loups Childcare Centre*) to enable it to renovate its facilities. Some unions also participate in overseeing how child-care centres operate by sitting on Boards of Directors, as is the case at *Hydro Bright Lights Childcare Centre*.

Assistance from Government

Governments are often a key source of support and funding for the day-to-day operations of work-related child-care centres. Although the extent and nature of assistance vary from one province to the next and can fluctuate over time, a number of centres in this study have benefited from:

- operating grants;
- infrastructure programs;
- subsidized spaces for low-income parents;
- wage subsidies for child-care staff;
- federal and provincial student placement and job-creation programs (allowing more staff to be hired);
- tax exemptions and rebates on sales taxes; and
- free access to municipal recreational facilities.

Still, several provincial governments cover only a relatively small proportion of the operating expenses of child-care centre.

A number of child-care providers, while grateful for any financial support from government, are critical of what they consider to be burdensome bureaucratic processes and requirements. Complaints focus largely on the difficulty of managing a child-care centre in the face of constantly changing regulations, the time required to complete paperwork, the financial uncertainty resulting from late funds and changes to funding formulas, and delays in receiving approvals to expand the size of centres or extend services. Some child-care providers believe that existing regulations preclude them from serving hot meals on their premises, or accepting children for emergency care.

Provincial and municipal funding formulas, according to some respondents, sometimes do not take into account the situation of a particular child-care centre. For example, one centre, for a time, received only part of the subsidy to which it was entitled, since the government did not originally consider the fact that it operated for twice as many hours as other child-care centres normally did. Similarly, many centres feel that they are not receiving adequate financial resources to provide care for children with special needs.

In Quebec, *childcare centres* (centres de la petite enfance) are obliged to administer a parallel *home childcare service*.[3] This obligation has caused some

[3] Information on the Quebec policy regarding child care can be found in this study in the section "Three Provincial Policies".

some concern. For example, centres note the difficulties in administration and in allocating human resources to this service. They also indicate that meeting their obligations can represent a complex logistical problem for work-related child-care centres located far from residential areas. As well, some companies are not interested in having their name associated with family child-care services if they have only limited control over the quality of services provided.

Involvement of Parents

Most work-related child-care centres participating in this study encourage parents to be involved in their activities, sometimes within the framework of "participative management". As well as sitting on a centre's Board of Directors and joining various committees, parents can assist child-care staff by raising funds, organizing social activities, or accompanying children on field trips.

However, some child-care providers in Quebec have noticed that the involvement of parents has dropped considerably in recent years. They indicate that parents have developed a new attitude as a consequence of the Quebec government's new $5-per-day policy on child care. Many parents now see child care as a government service to which they are entitled, regardless of their personal contribution. Also, the government regulates how child-care subsidies (which now represent the vast majority of centre's funding) must be spent. According to some directors, this has greatly curtailed the extent to which parents can make decisions relating to the centre that their children attend.

Other child-care centre directors in the study also noted that many parents have found it difficult to participate in activities because of the nature of their work (e.g., rotating shifts and long hours). But low parental involvement is also attributed to the fact that many employees commute long distances to work and do not live near their work-related centre. Attending meetings in the evening or on weekends can be difficult for these parents. This is a distinct problem rarely faced by private, family or community-based child-care services.

Meeting the Needs of Parents and Children: Issues of Concern

As part of this study, respondents at work-related child-care centres were asked to identify current or past problems, and to share comments they had received from parents regarding both positive aspects and things to improve. Child-care directors described what parents appreciate about their services. But they also identified five main areas of concern: the availability of spaces, the centre's location, hours of operation, registration options, and the child-care staff.

What Parents Appreciate

When asked what parents appreciate most about their child-care services, respondents gave many answers. Yet, all of these answers point to important indicators of what constitutes quality child care.

In the experience of child-care providers, parents are looking for a number of things in relation to a child-care centre:

- The environment should be bright, colourful, spacious, clean, safe and secure, with a proper outdoor area.

- The location should be accessible and safe.
- A quality educational program is desirable — one that is diverse and conducive to learning, and which can involve music, dancing, contact with other cultures and languages, special activities and field trips.
- Parenting support and assistance programs should be available.
- The atmosphere should be warm, friendly and home-like.
- Child-care staff should be stable, open, reliable, dynamic, nurturing, dedicated, committed to children, trained, experienced, professional, honest and trustworthy.
- A low ratio of children per staff member is important.
- Parents want good communication with educators, with a view to receiving advice, reports on their children's development and answers to their questions.
- An open-door policy should enable parents to visit and to be involved in the centre's activities.
- Meals should be tasty and nutritious.
- Parents value hours that are flexible, and which meet their needs and those of their children.
- The centre should be able to accommodate disabled children or children with special needs.

Availability of Child-Care Spaces

According to the child-care providers interviewed in this study, a crucial problem that parents have to deal with is the waiting list for spaces, especially for infant care. Although there are some exceptions, most work-related child-care centres indicate that there are, globally, too few spaces. The problem is particularly marked in Quebec, but it also affects other regions, such as Ontario. Waiting lists in some areas can reach 300-400 names,[4] with backlogs of more than two years. Bribes to secure a space were apparently offered — and refused — in one child-care centre.

This situation has led a number of work-related centres to start refusing access to children from the community. To meet the increased demand, several centres, particularly in Quebec, are expanding their services and opening new facilities to create more spaces, but this process can take time.

Some centres have indicated that they do not intend to invest in more infant-care spaces. Their rationale is that the extension of employment insurance maternity and parental benefits to one year will result in a sharp reduction in demand for this kind of space. However, some child-care providers point out that, at least in Quebec, the extension of the $5-per-day program to children younger than two years of age could counterbalance the effect of new parental-leave provisions.

Ironically, a few work-related child-care centres have indicated that they sometimes have difficulty filling all of their available spaces. It was also noted

[4] However, parents have been known in some regions to place their children on more than one waiting list, in the hope of securing at least one space.

that, in some cases, the quick turnover of children can cause an ebb and flow in a centre's clientele, thereby creating financial uncertainty.

Location of the Child-Care Centre

From the responses obtained during interviews, on-site or near-site work-related child-care centres seem to be popular with parents, who appreciate the advantage of being near their children while at work. For sponsoring employers who have operations at more than one site, choosing the best location for a centre can be a complex matter. A particular location may be convenient for some employees, but not for others.

A number of concerns have been raised with respect to the location of some centres. For instance, on-site centres in some workplaces are subject to noise, pollution, and may raise health and safety concerns for some parents (e.g., when a centre is close to a race track, near power lines, etc.).

It may also be difficult to drop off and pick up children at particular child-care centres because of their location. Difficulties may result from poor public transportation in the area in which a centre is located. Similarly, a lack of parking, especially for centres situated in a city's downtown core, can be an inconvenience and even a potential hazard (e.g., where children have to cross a street). The need for a security clearance can be a hindrance for parents who want to access a work-related child care centre, but who do not work for the sponsoring employer.

A problem encountered by some child-care providers operating off-site is the difficulty in finding a place to establish a centre. Finding a suitable site and/or building can take months of research. Even then, landlords may hesitate to accept a child-care centre as a tenant, and securing a loan to buy a property can be difficult. Nonetheless, some work-related child-care centres may have a sponsoring company or organization that is willing to either lend money itself, or serve as a guarantor. This can be an advantage that private and community-based child-care centres do not have.

Some respondents offering on-site child care have mentioned that a major impediment to increasing services is the lack of space to expand their premises. Sometimes, an on-site child-care centre may have to compete with other parts of the sponsoring organization for space.

Hours of Operation

Although hours of operation can vary enormously from one child-care centre to the other, the majority seem to be able to satisfy the needs of most employees with young children. In a number of cases, hours of operation have been adjusted to reflect the start and end of shifts. For example, the two work-related child-care centres at Bombardier Aerospace open at 5:45 a.m. to provide services for employees starting work on the 6:00 a.m. shift. And *La gare de rires Childcare Centre* (CN) decided to close 15 minutes later after it noticed that many parents were consistently late in picking up their children.

However, it may be next to impossible to satisfy all parents. A lack of resources (both human and financial) is often cited as the reason why child-care centres cannot extend their hours of operation. Furthermore, even though centres may receive requests from parents for longer hours, there may be insufficient demand to justify (let alone pay for) such an extension. For example, *Le petit réseau Childcare Centre* (Hydro-Québec) had to cancel evening care because too few parents made use of it.

In one case, a child-care director indicated that she opposed increasing her centre's hours of operation, for fear that children, many of whom already spend long periods of time in the centre, might be adversely affected. Other centres indicated that they could not offer longer hours because of insurance requirements or because they were not equipped to provide children with an evening meal.

Registration Options

As in the case of hours of operation, many child-care centres have received requests for additional registration options. These include occasional, emergency and after-school care, half-days, and care on rotating days and hours. Although such options are already available in some child-care centres, and a few are considering broadening the arrangements they offer, many others prefer to provide only full-time and perhaps some part-time care options. The decision to limit options may flow from the complexity and expense associated with administering various types of child-care arrangements. As well, some centres have very long waiting lists and choose to give priority to parents looking for full-time spaces. Some centres argue that the integration of children is eased if they are all registered full time. Quite often, there simply may not be enough demand from parents to provide other registration options.

It is interesting to note that, with few exceptions, most work-related child-care centres welcome children with disabilities or with special needs. In many instances, child-care staff have been trained in sign language, speech therapy, early literacy stimulation and behavioural therapy. Professional therapists can also be hired to provide specialized care for some children, and some centres have established links with community or public health organizations for that purpose.

Child-Care Staff

One of the key determinants of quality child care is the quality of the child-care staff. However, finding and keeping staff with the right qualifications, experience and training can be difficult for some centres.

Staff turnover — including at the management level — is one of the main worries of several child-care centres that participated in this study. Low salaries, few or non-existent benefits and poor working conditions — all associated with budgetary constraints — are blamed as the principal causes of this problem, with few people wishing to enter or remain in the profession.

Hiring qualified staff can entail striking a delicate financial balance. Although child-care centres usually prefer to recruit highly qualified personnel, they may be unable to afford their salaries, unless they raise fees. It then becomes a question of balancing between the parents' need for quality, and the need to maintain affordability.

Even centres with stable regular staff can face some difficulty recruiting temporary replacements and occasional employees to cover absences due to training, vacations, or illness. Indeed, a problem in some regions is that the high demand for full-time child-care workers has reduced the number of those willing to work on-call or on a part-time basis. Because many child-care

workers are women in their child-bearing years, finding replacements during maternity leaves can become a priority.

All in all, it is clear that work-related child-care centres endeavour to meet the needs of parents and children. However, there are important issues to take into consideration concerning the sources of funding, availability of spaces, hours of operation, registration options, physical location of the facilities, and staffing. Equally obvious is that relations between work-related child-care centres and sponsoring organizations are rarely static: they can evolve, often for the better, but sometimes for the worse.

A Study of 14 Work-Related Child-Care Centres in Canada

A work-related child-care service represents, foremost, a relationship between an employer and its employees. Many employers play a key role in workplace child care by setting up an original program tailored to their employees' needs.

This chapter looks in detail at 14 work-related child-care centres across the country. The case studies or profiles outline how these centres were created and the part employers played in the process. They also describe the ongoing relationship between employers and the child-care centres.

The centres were selected according to the degree of employer involvement, the distinctive nature of the work environment or the originality of the program. What constitutes a «best practice» in child care differs from one company to another because of a range of factors including the industry, the size of the company and the age, sex and cultural background of its employees. These factors were taken into account in the final selection of the services that were profiled.

Work-related child-care centres exist primarily in the public sector. However, although the study did look at some centres in the public sector, it intentionally focussed on private sector services in order to present the most diverse picture possible of innovative practices in this area.

Each profile presents information on:

- the workplace and the employees;
- the child-care centre; and
- the relationship between the child-care centre and the employer.

The profiles also present useful information on:

- the start-up process; and
- the involvement of employers, unions, parents and other players in the centre's operations.

Two of the 14 profiles briefly describe initiatives that employers have taken to help their staff balance work and family responsibilities. Each profile begins with an explanation of why the child-care centre has been selected.

University Children's Centre Dalhousie University Halifax, Nova Scotia

Dalhousie University and the *University Children's Centre* have a close and multi-faceted relationship. The university community has access to convenient quality child care, while the centre takes advantage of the resources available on campus and receives support of various kinds from Dalhousie University's administration. This centre provides a good example of what can be achieved in terms of workplace child-care services in the higher education sector.

The Employer

Dalhousie University was founded in 1818. Today, its 3,900 employees, including 2,400 full-time and part-time faculty, serve 14,000 students.

The university has taken a number of steps to help its employees balance their professional and personal responsibilities. For example, it has instituted flexible schedules, job sharing, opportunities for permanent or temporary part-time work, leave for family and personal responsibilities and training, and programs for stress management and health-and-wellness promotion. The on-campus child-care services that the *University Children's Centre* provides also make life easier for parents in the university community.

The Child-Care Centre

History

In 1980, a group of students came up with the idea of setting up a children's centre on the Dalhousie University campus. The teaching staff and other employees soon got involved in the project and, with the collaboration of the university's administration, the idea became a reality. University employees were consulted during the planning of the project, and the university covered the centre's set-up costs. After a few months of preparation, the *University Children's Centre* opened its doors in a Second World War temporary building.

In the summer of 1988, Dalhousie University offered the *University Children's Centre* space in its life sciences building, 200 m from the centre's first building. In October of that year, the centre therefore added a second site to its operations, and the university paid for renovations to the first building so that the centre could accommodate more children.

Operation and Services

The *University Children's Centre*'s activities are now split between two buildings, both located near the university's parking facilities and very close to a well-served bus stop. The centre is open from 8:00 a.m. to 5:30 p.m., Monday to Friday. Children can attend on a full- or part-time basis.

Under its provincial government licence, the centre can accommodate 105 children. During most of the year, 67 children between the ages of four months and five years are cared for at the centre's main

building. During fall and winter, an additional group of preschoolers is created to achieve transition of children between age groups; eight spaces are then opened, bringing the total to 75 children. In the life sciences building, about 20 children between three and five years of age participate in the morning nursery school program. At lunchtime and after school, up to 30 children aged five to ten go to the centre.

The *University Children's Centre* is a not-for-profit organization run by a volunteer Board of Directors. The Board has 11 members: six parents, two university representatives, two community representatives and the centre's director. The centre receives funding from the Nova Scotia government and hires summer staff through a federal student employment program.

Parents can get involved in the children's centre in various ways. In addition to sitting on the Board of Directors, they can volunteer for special activities or take children to the pool or skating rink. Twice a year, in the spring and fall, a clean-up day is organized. The centre also has an open-door policy, so parents can drop in any time.

The Relationship Between the Child-Care Centre and the Employer

Priority for spaces at the centre is given to the children of Dalhousie employees and students. These children represent two thirds of the centre's clientele.

In addition to having covered the centre's start-up and expansion costs, the university provides facilities for the *University Children's Centre* free of charge. The university also provides free maintenance and repair services and covers the other building expenses such as lighting and heating.

The children use the university's gym and pool every week from spring to fall.

A number of departments at the university are involved in the centre's activities. For example, with the help of a grant, a music graduate was hired to develop a music program for children over two years of age. Nursing students work with the children's centre to run health-promotion projects. For example, a program on managing stress through music and movement, an eye test for children and a training program for centre staff on infections and contagious diseases have been developed. Library science students who study children's literature do their practicum at the *University Children's Centre*.

Dalhousie University's Vice-President, Finance and Administration, acts as a liaison between the university and the children's centre. He meets with the director of the centre at least twice a year and whenever the need arises, and he selects the university's two representatives who sit on the centre's Board of Directors. According to the centre's director, there is a very good working relationship between herself and the Vice-President. She finds the university receptive to the centre's requests and feels that it recognizes the high quality of service the centre provides for the university's employees and students. The director also says that the centre's affiliation with the university allows the centre to offer a wider range of services and higher-quality services than it could if it had to cover all the operating costs on its own.

La voûte enchantée Childcare Centre National Bank of Canada Montreal, Quebec

The National Bank of Canada (NBC) was the first private company in Quebec to set up a child-care service for its employees. *La voûte enchantée Childcare Centre* stands out because of the services it offers and because of its good relationship with the company.

The Employer

The NBC is the sixth largest bank in Canada. It employs 13,500 people, 4,000 of whom work at its corporate headquarters and at centralized operations in the Montreal area. Twenty percent of the NBC's branches are located in Greater Montreal. Women make up 78% of the NBC's workforce, and the NBC manages about 600 maternity leaves every year.

Many different work schedules exist at the NBC. Support staff, management and professionals work standard business hours, and about 20% of employees work part time. Some areas operate 24 hours a day, six days a week. Branch employees sometimes work until 8:00 p.m., and call-centre employees work until 9:00 p.m.

The Child-Care Centre

History

The *Pomme de reinette* child care centre opened on May 8, 1980.

The project to set up a child-care service began in 1978. The Provincial Bank of Canada, which was to merge with the Bank Canadian National in 1979 to form the National Bank of Canada, had begun work on a building that was to house computer equipment. At the time, management was considering ways to make the company a better place to work. Employees were surveyed to find out whether they would prefer to use the new building for a sports centre or a child-care facility. The overwhelming response in favour of child-care services led to the establishment of an employee committee to lead the project. A senior manager, who was strongly behind the project, supported the committee.

The *Pomme de reinette* child-care centre was unique in many ways. It was the first private sector, employer-related child-care centre in Quebec. The centre was to be located in an office building in the downtown core. This location presented some particular challenges because the government's design standards were tailored more to sites and buildings in residential areas. Also, the employer, rather than the community, was to be the partner. According to the current director of the child-care centre, the project was a challenge not only for employees and the NBC, but also for the Quebec Department of Social Affairs, which had never been faced with such a project.

The director of the centre says that the project was an innovative one and that a very positive atmosphere surrounded its start-up. Numerous companies were watching the NBC, wondering how things would turn out. Some employers were initially skeptical.

In 1990, the centre moved to another NBC building because of the growing child-care needs of NBC employees. In June 1994, again in

response to this growth, a second centre was opened, *La tirelire*, with spaces for 60 children. Because the NBC was not able to find enough room in its own buildings for this expansion, the centre moved again, this time to leased space in a downtown building. Since 1994, the two centres of what is now *La voûte enchantée* have occupied two of the three floors of this rental building. After renovations to the building had been completed, a third facility opened on the remaining floor in the fall of 2000.

Operation and Services

Until the fall of 2000, *La voûte enchantée* consisted of the *Pomme de reinette* and *La tirelire* centres. Under their permits, each of these facilities can accommodate 60 children. In November 2000, the third facility opened, with spaces for 50 children. A home child-care service will open in the beginning of 2001 with 20 spaces. The centre will then have a total capacity of 190 children, with 30 spaces reserved for infants. At present, about one third of the children attend part-time.

La voûte enchantée Childcare Centre is an independent not-for-profit organization. The Board of Directors is made up of seven people: two NBC representatives and five parents, three of whom are NBC employees.

The centre is located two blocks from one of the NBC headquarters buildings. The other headquarters buildings are a 20-minute walk (two subway stops) from the centre. Some parents leave their car in an indoor parking lot near the centre and walk or take the subway to work.

The centre is funded by the Quebec Department of Family and Child Welfare. The centre applies for, and usually receives, a federal government grant that enables it to hire a summer student. As a not-for-profit organization, it also receives a $1,400 municipal tax rebate.

The centre is open Monday to Friday from 7:00 a.m. to 6:00 p.m. There is little demand for a different schedule. Occasionally, arrangements are made for parents who require child-care services after 6:00 p.m.

Both full- and part-time care is available. Parents can choose any combination of days for their child, from one to five days, except the Tuesday, Wednesday, Thursday combination. In the past, as part of work-family balance programs at the NBC, many people would choose this combination in order to have a four-day weekend. Places became too difficult to fill on Mondays and Fridays, so the option was eliminated. Children who are registered part-time can come to the centre an additional day during the week if their parents have a meeting or a medical appointment. If space is available, the centre also helps out other NBC employees when their usual child-care service is not available.

In order to meet the needs of parents with school-age children, *La voûte enchantée* has offered a summer day camp since the mid-1980s. The camp has spaces for 65 children aged 6 to 12. This type of child-care service is not subsidized; the camp is paid for entirely by the centre and the parents. Parents pay $22 per day. This fee includes activities and meals.

One Friday each month, *La voûte enchantée* is open until midnight. This evening, which is very popular with parents and children, is selected to coincide with special occasions during the month, when possible. Among the special services the centre offers are breakfast (free) and dinner ($3.00).

Because of requests from parents, the centre has three English immersion groups. So that second-language learning does not take place in an academic atmosphere and to ensure that the children have fun, an English animator and an English child-care teacher were hired. Some children are in immersion all week, while others participate in activities in English twice a week. French immersion is also available.

A study conducted in co-operation with university researchers revealed that the child-care centre is one of the factors that make the employees who use it reluctant to leave the NBC.

The Relationship Between the Child-Care Centre and the Employer

The NBC makes a significant contribution to the operation of *La voûte enchantée*.

The provincial government provided funding for the start-up of the centre, under the standards in effect at the time. The NBC covered the remaining costs. The 1990 move was funded in the same way. The cost of the *Pomme de reinette* centre's 1994 move, about $425,000, was covered entirely by the NBC. The NBC had decided on the move, and the previous move had occurred too recently for the provincial government to provide another grant for this purpose. To create *La tirelire*, the first centre (*Pomme de reinette*) arranged for a loan from the NBC at the prime rate. The NBC granted another loan of $420,000 at prime for the opening of the third facility in 2000.

The NBC is the official tenant of the building in which the centres are located and assumes all related costs: rent, maintenance, custodial services, telephone, painting, etc. The fact that the NBC made the arrangements for leasing the premises facilitated matters during the search for a site for the centres. The human resources department sometimes helps fund the purchase of material for the children. The NBC also provides photocopy services to the centre.

Centre staff benefit from the NBC's expertise in a number of ways. For example, they receive advice from the human resources and accounting departments as well as computer support. Staff also have access to the NBC's group insurance plan.

The NBC's contribution to *La voûte enchantée*'s operations is worth approximately $265,000 per year. A study conducted in co-operation with university researchers revealed that the child-care centre is one of the factors that make the employees who use it reluctant to leave the NBC.

In return for this support from the NBC, the centre's services are reserved exclusively for employees of the NBC and its subsidiaries. Because of the NBC's large financial contribution, this provision was included in the letters patent of the organization when it was created. Anyone with an NBC employee number, including part-time employees and employees at branches in downtown Montreal, can access the child-care services. Employees from all categories currently use the service.

The centre and the children participate in special events at the NBC such as employee week. At Halloween, the centre rents buses, and the

children visit NBC headquarters buildings. The centre meets various requests for child-care services from the NBC. For example, it is open during the employee Christmas party and, as mentioned earlier, it helps employees whose usual child-care service is not available.

The centre also takes into consideration in its operation the NBC's work-family balance programs. For example, the Bank allows its employees to work a compressed workweek or to work part-time and offers them the option of returning to work gradually after a maternity leave. *La voûte enchantée* allows part-time enrolment of children so that employees can take advantage of those options. A good number of young parents use the child-care services on a part-time basis in order to return to work gradually.

A number of measures are offered to help employees balance their work and family responsibilities. They are a way to recruit and retain employees. These measures are used primarily by junior and middle managers and by support staff.

Since the first centre opened in 1980, the NBC's support has increased and diversified. The employer now has a better understanding of the needs of a child-care service and responds to them more effectively: the NBC's support has shifted from being primarily financial to being more varied. With the expansion of the service, the needs have also changed; *La voûte enchantée* is now an operation that employs some 40 people and has an annual budget of nearly $2 million. The present director compares it to an SME. Changes in the Quebec government funding structure, with its $5-per-day-child-care policy, also affected the centre's needs.[1]

The centre's director thinks that the services and support that the NBC currently provides are more useful than support in the form of money alone. First, the fact that the NBC pays for certain items frees up money in the centre's budget. This money can be reinvested in the child-care centre, for example, in the lunch and supper programs. Second, the two company representatives on the Board of Directors have been there since the centre's inception. They have provided an element of continuity, and their expertise in human resources and benefits has given the centre a valuable and different perspective on managing its operations.

The director is pleased with the NBC's efforts to support *La voûte enchantée* and its staff. She feels that the NBC's participation has made her child-care centre easier to run than a community child-care service.

Work-Family Balance Initiatives at the NBC

The NBC offers its workforce a work-family balance program, as well as an employee-assistance program.

The employee-assistance program provides help for employees and members of their immediate family who are in crisis or experiencing personal problems. This service is provided by a specialized company that has a contract with the NBC.

[1] Information on the Quebec policy regarding child care can be found in this study in the section "Three Provincial Policies".

A number of measures are offered to help employees balance their work and family responsibilities. They are a way to recruit and retain employees. These measures are used primarily by junior and middle managers and by support staff. If all requests for flexible work arrangements cannot be accommodated, priority is given to parents and to employees who have to care for elderly parents.

Employees can choose the hours they work as long as they work 37.5 hours per week and are present in the workplace from 9:30 a.m. to 3:30 p.m. Employees also have the option of reducing the number of hours they work every week to 30, while retaining the benefits of full-time employees. Job sharing is also possible.

Employees have access to various types of short- and longer-term leave to deal with family responsibilities. Short-term leave is paid according to the provisions covering occasional sick leave. Employees can also take a number of weeks of leave without pay for family responsibilities and can request a year's leave without pay to care for a member of their immediate family.

A number of employees take six weeks' leave without pay in the summer. Combined with their vacation leave, this leave enables them to care for their children during this period, when child care for school-age children is scarce and expensive. This measure has reduced the absenteeism that had resulted from unstable child-care services in the summer.

In addition to the child-care services offered by *La voûte enchantée*, employees can also be reimbursed for the cost of child care while they are attending training courses.

Mère Framboise Childcare Centre Merck Frosst Canada & Co. Kirkland, Quebec

Merck Frosst Canada operates in a sector where there is strong competition among companies to recruit and retain highly qualified staff. Companies that offer services and work arrangements which help their employees to successfully balance their professional and personal life have a significant advantage. The *Mère Framboise Childcare Centre* is one way in which Merck Frosst Canada helps employees to achieve that balance. Through its support for the centre, Merck Frosst Canada helps to reduce the stress that its employees experience when looking for and choosing a child-care service.

The Employer

Merck Frosst Canada is a pharmaceutical company with 1,600 employees across the country — 1,100 of them at its headquarters in Kirkland, near Montreal.

Merck Frosst Canada's workforce is almost equally balanced between men and women, with women making up 46.4% of full-time and part-time employees. The company employs primarily full-time permanent workers, but it also has some part-time, temporary, contract and on-call workers. Most employees work a conventional day schedule, Monday to Friday. A night shift employs 15 people.

The Child-Care Centre

Mère Framboise opened on June 1, 1992 after a year and a half of planning. The centre is a not-for-profit organization. It is managed by an independent Board of Directors and is certified by the Quebec Department of Child and Family Welfare. Under a permit from the Department, the facility can accommodate 60 children, including 12 infants. The centre is located a kilometre from the Merck Frosst facilities, in a nearby residential area. Plans are in the initial stages to either construct a new building or expand the current facility for 2001 to accommodate 60 more children.

The centre is open from 7:00 a.m. to 6:00 p.m., Monday to Friday. The vast majority of the children use the service five days a week. Part-time registrations are accepted if another child can be found to fill the unused space for the rest of the week, but few parents request part-time child-care services.

In the summer and during the March break, the centre runs a day camp for children aged 5 to 11 years. This program accommodates 36 children. Priority is given to the children of Merck Frosst Canada employees, and any remaining spaces are open to children in the community.

Like Merck Frosst Canada's workforce, the services of the child care-centre are bilingual. Communication with the children can be in English or French, depending on the parents' wishes. The child-care team has consulted speech-language pathologists and language-development specialists in order to adopt an approach that will help the

children to learn languages properly. The centre also accepts children from diverse origins and children who may have special needs. Measures can be taken in collaboration with parents and professionals to ensure that these children are well understood in the child-care environment.

If parents wish, they can register their children for various activities such as swimming and dance lessons, at their own expense. The children are taken to the pool by school bus for the swimming lessons, and the dance classes are held at the child-care centre.

The centre assesses parents' satisfaction with the services that it provides. Parents feel that communication with staff is good, and they like the program of activities offered to the children. Parents are also very pleased with the day camp.

In September 2000, the *Mère Framboise Childcare Centre* began setting up home-care services that will accommodate 50 children.

The Relationship Between the Child-Care Centre and the Employer

The relationship between Merck Frosst Canada and the *Mère Framboise Childcare Centre* takes many forms and is mutually beneficial.

Originally, the company wanted to offer its employees a new service — the opportunity to have their children spend the day nearby in a safe place. With this goal in mind, Merck Frosst Canada defrayed the cost of purchasing two lots and constructing and fitting up the building that houses the centre. The company invested a total of $1 million in starting up the child-care centre. The Government of Quebec also provided funding for construction and start-up, as it would for a community child-care service.

The company contributes to the day-to-day operation of the centre by supplying various services. For example, Merck Frosst Canada takes care of the upkeep of the building and grounds (grass cutting, snow removal, interior repairs, etc.), as well as the daily cleaning. Merck Frosst Canada also donates equipment and furniture based on an analysis of its own needs and priorities. The company has supplied computers for the children and for administrative purposes and provides technical support.

In return for this assistance, the child-care centre is reserved exclusively for children of Merck Frosst Canada employees. All employees have access to the services regardless of their position in the company. As is true for the other work-family balance programs that the company offers, priority is given to permanent employees.

One of the seven members of the child-care centre's Board of Directors is a Merck Frosst Canada representative.

Mère Framboise adapts to specific needs that the company may have for child care. For example, the main event celebrating the company's centennial in 1999 was held on a Saturday, and the centre offered child-care services for the day.

In co-operation with Merck Frosst Canada's health service, *Mère Framboise* organizes information booths and noon-hour presentations on various family-related topics such as child development, behaviour problems, child-related car safety, and seat belts. The centre submits proposals to the

company's health service. If the proposals are consistent with its programs, and if partnership is possible, the activity is organized.

Work-Family Balance Programs at Merck Frosst Canada

Merck Frosst Canada has been using flexible work arrangements informally since the mid-1990s. An official program was instituted at the end of June 2000. This program lets employees opt for one or more of the following work arrangements: part-time work, job sharing, flexible hours, a compressed workweek, telework and working somewhere other than on the company's premises. The program is designed to maintain or increase employee's productivity while allowing them to work under arrangements that better suit their personal life.

Employees can choose their schedule within certain boundaries, provided they work the required number of hours. They can start their workday between 7:30 a.m. and 9:30 a.m. and leave between 3:30 p.m. and 6:00 p.m., working 7.5 hours a day. Both the employee and the supervisor must agree on the schedule.

Employees have access to other services in the workplace that help them to balance their professional and personal responsibilities. For example, the company cafeteria offers a dinner-preparation service, and a dry-cleaning service and a banking machine are on the premises.

Les Petites Cellules Childcare Centre Ericsson Canada Mount Royal, Quebec

Ericsson Canada and the *Les petites cellules Childcare Centre* have a close relationship. The company strives to offer high-quality child care services to its young workforce. The child-care centre is a good example of a centre that receives substantial support from the employer, and where services are in high demand because of a relatively young workforce.

The Employer

Ericsson Canada is a multinational telecommunications company. It employs 1,300 people in Mount Royal. The average age of the workforce is 27. Ericsson Canada's workforce is multicultural, which reflects the nature of the telecommunications industry and the multinational character of the company itself. Ericsson Canada occupies three buildings situated in close proximity to one another.

The Child-Care Centre

History

In 1993, some Ericsson Canada employees came up with the idea of creating a child-care service in their workplace. A survey was carried out among the employees to determine their interest in, and need for, child-care services. In view of the positive response, the senior managers of the company agreed to incorporate a child-care centre into the new building that they were planning to construct. Ericsson Canada's CEO was particularly interested in the project. His interest was instrumental in making the centre a reality. A project manager worked on setting up *Les petites cellules* from September 1994, until it opened in February 1995.

Operation of the Centre

The *Les petites cellules Childcare Centre* is a not-for-profit organization administered by a Board of Directors with nine members: six parents, a representative appointed by Ericsson Canada, the centre's director and a member of its staff.

Les petites cellules is funded by the Quebec Department of Child and Family Welfare in accordance with the provincial government policy on child-care services.[2] The centre's budget is supplemented by the fees paid by parents, along with some funding activities and a federal grant for hiring a student during the summer.

Les petites cellules has space for 50 children according to the permit granted by the Department of Child and Family Welfare. It actually serves only 40 children, 9 of them infants, so that it can offer a better educator/child ratio, in spite of a long waiting list for its services. The centre's business hours are 7:00 a.m. to 6:00 p.m., Monday to Friday. Parents can register their children on a full-time or part-time basis.

The centre's services are bilingual. Every class has an anglophone and a francophone educator. The children speak to each educator in her mother tongue.

[2] Information on the Quebec policy regarding child care can be found in this study in the section "Three Provincial Policies".

The Relationship Between the Child-Care Centre and the Employer

In exchange for serving the company's employees exclusively, *Les petites cellules* receives numerous services and financial benefits from Ericsson Canada.

When the project began, Ericsson Canada integrated the centre into a building project that was already in progress, at a cost of between $400,000 and $500,000. The company also lent the centre $99,000, which was used to buy start-up equipment and to pay the project manager's salary. Part of the loan served as working capital when the child-care centre first opened.

Ericsson Canada's investment in child care has been critical in meeting an important need for its employees.

Les petites cellules does not pay rent to Ericsson Canada. However, in the Spring of 2000, the child-care centre agreed to pay fees of about $37,000 per year to the company in exchange for electricity and photocopy, telephone, computer, maintenance and mail services. It would cost the centre about $40,000 more if it were to pay full rent.

Revenues from employee parking are divided equally among the employees' social club, the sports centre and the child-care centre. Its share of these revenues represents about $11,000 annually for the child-care centre.

The centre's director is extremely pleased with the support that Ericsson Canada provides. In her opinion, having a company representative on the Board of Directors is very useful, particularly when that representative is a member of senior management. According to her, support from senior management is also very important when a workplace child-care service is set up.

The length of the centre's waiting list shows a strong need for its services among Ericsson Canada's employees. Early in 2001, the child-care centre will welcome 10 more children. The costs of the renovations to increase the size of the premises were defrayed by Ericsson Canada. According to the centre's director, employees' demand for child-care spaces could justify building a second centre of the same size as *Les petites cellules*. Ericsson Canada's investment in child care has been critical in meeting an important need for its employees.

Mes premiers pas Childcare Centre Boutique Tricot Montreal, Quebec

This profile demonstrates how an employer, without spending a great deal of money, can get involved in the community and help its employees by associating itself with an existing child-care service.

The clientele of the child-care centre reflects the culturally diverse population of the Côte-des-Neiges neighbourhood. Mes premiers pas has children from about 17 different cultures. There is also a broad cultural diversity among the centre's staff.

The Employer

Boutique Tricot has been in the women's garment industry since 1967. It employs 200 workers. Its workforce is 50% female and is highly diverse in terms of culture.

Most employees work from 7 a.m. to 4 p.m., Monday to Friday. Knitting machine operators work three eight-hour shifts.

The Child-Care Centre

History

Mes premiers pas opened in the 1960s. This child-care centre in the Côte-des-Neiges neighbourhood of Montreal has evolved markedly since it first began providing services. In the beginning, it was a private child-care facility. However, in 1975, *Mes premiers pas* converted into a not-for-profit community child-care centre managed by a Board of Directors.

In March 1991, the school board from which the child care centre was renting its facilities had to ask *Mes premiers pas* to move because it needed the space. The search for a new location led the Board of Directors to approach Boutique Tricot to explore the possibility of renting space in its building. The Boutique Tricot location was attractive to *Mes premiers pas* and its clients because the building was located directly across the street from the school where the child-care centre had been located previously. By renting space in the Boutique Tricot building, *Mes premiers pas* was able to stay in the neighbourhood that it had been serving since it first opened.

As the premises were not yet ready for the children, the child-care centre borrowed from a financial institution to carry out the necessary renovations. Because the rented premises had been vacant before the child-care centre moved in, it was possible to set them up according to the centre's specific needs. The parents are very pleased with the *Mes premiers pas* facilities. They find them conveniently located, spacious, airy, well-lit and safe.

In 1998, *Mes premiers pas* became a *childcare centre* as defined by the Quebec Department of Child and Family Welfare policy.[3]

[3] Information on the Quebec policy regarding child care can be found in this study in the section "Three Provincial Policies".

Operation of the Centre

Mes premiers pas is managed by a Board of Directors made up primarily of parents and is subsidized by the Quebec Department of Child and Family Welfare under its $5-per-day policy on child care. In the past, the Board has used subsidy programs from different levels of government to purchase a computer and hire staff.

Some 59 children are registered, full- or part-time, at the child-care centre. The centre takes children 18 months and older. Depending on the number of spaces available, some five- or six-year olds who were previously registered with *Mes premiers pas* go to the centre during the summer. The centre is open from 6:30 a.m. to 5:30 p.m., Monday to Friday. Priority in allocating the spaces is given to families living in the neighbourhood.

The clientele of the child-care centre reflects the culturally diverse population of the Côte-des-Neiges neighbourhood. *Mes premiers pas* has children from about 17 different cultures. There is also a broad cultural diversity among the centre's staff. In this context, the centre pays particular attention to enabling the children of allophone families to learn English and French, while recognizing that those children should not forget their own mother tongues. This cultural diversity is also reflected in the meals served to the children.

The centre uses music and dance as vehicles for learning languages. To a large extent, the centre's program focusses on play, especially as a means of helping children to develop their own individuality and a sense of independence.

The centre can accommodate children with special needs. *Mes premiers pas* has established partnerships with various community organizations and institutions in order to better respond to these needs, and staff receive training in this area when the opportunity or need arises.

Parents are involved in the child-care centre in many ways. They can participate in the annual general meeting, sit on the Board of Directors, work on specific projects or help staff during field trips. The special skills of parents may also be put to use. For example, a parent with expertise or interest in painting or dance might present a workshop for the children to expose them to these art forms.

The Relationship Between the Child-Care Centre and the Employer

At the time the directors of *Mes premiers pas* approached Boutique Tricot to discuss renting the facilities, several Boutique Tricot employees were parents, and some of them lived some distance from the plant. The child-care centre and the company thought that it might be possible to reach an arrangement that would help those parents. Of note is that some of the company's employees were already using the services of *Mes premiers pas*.

During the first five years of their association, *Mes premiers pas* paid no rent to Boutique Tricot. Today, the operating grant from the Quebec Department of Child and Family Welfare covers almost all of the rent.

Today, its relationship with Boutique Tricot makes many things easier for the centre. The company provides paper, mail and janitorial services and garbage pick-up. It also lends other facilities as needed. From time to time, the child-care centre uses the expertise of Boutique Tricot staff in the areas

of finance, management and human resources. Boutique Tricot has also defrayed part of the cost of fitting up the child-care centre's playground.

In exchange for this support, *Mes premiers pas* has reserved 5% of its spaces for children of the company's employees. The fact that some employees at Boutique Tricot start their working day at 7 a.m. was taken into account when the decision was made to open the child care centre at 6:30 a.m., and that, even though Boutique Tricot does not have a seat on the Board of Directors of *Mes premiers pas*.

According to the centre's present director, the relationship with Boutique Tricot is more than financial — it is a way of life.

According to the centre's present director, the relationship with Boutique Tricot is more than financial — it is a way of life. The employees whose children are registered with the child-care centre visit them at lunchtime or while they're playing in the yard. Employees give candies to the children at Halloween, and the children sing for the employees in the plant at Christmas. Managers of the company are invited to the year-end parties at the child-care centre. The director of *Mes premiers pas* says that she is very happy with the services which the company provides. She feels that Boutique Tricot managers listen and respond effectively to the centre's needs.

On their part, the managers of Boutique Tricot are happy to lease their premises to *Mes premiers pas* and are pleased with their association with centre. According to one of them, the company would probably not offer the same support and services to another kind of tenant.

Even though the relationship between *Mes premiers pas* and Boutique Tricot may seem organizationally "loose" compared with other workplace child-care centres, the arrangement satisfies both partners. This profile of a workplace child-care centre shows that employers do not have to spend huge sums of money to make life easier for employees and become involved in their community when it comes to child care.

La gare de rires Childcare Centre Canadian National Montreal, Quebec

La gare de rires was the first child-care centre to serve the employees of a federal Crown corporation. It is an example of the continuous involvement of an employer in a workplace child-care centre.

The Employer

The federal government created the Canadian National Railway Company (CN) between 1919 and 1923. CN remained a Crown corporation until it was privatized in 1995. At present, the company has some 23,500 employees throughout North America. The company's headquarters, with close to 3,000 employees, is located in Montreal. Women make up 16% of CN's work force.

CN employees in the Montreal area have different hours of work, ranging from the traditional nine-to-five schedule, to shift work, weekends, evenings and nights. CN has permanent full-time staff, as well as part-time employees, seasonal employees and contract workers.

The Child-Care Centre

History

In 1984, in response to repeated suggestions from employees, CN management asked its Employment Equity Service to initiate a workplace child-care project. The people involved in the project examined the different possible ways of providing child-care assistance (offering referral services, setting up a child-care centre, purchasing places in existing centres, providing financial assistance for child-care expenses, and so on). They came to the conclusion that setting up a child-care centre was both the most practical solution for CN employees, and the least costly one for the company over the long term. Once this approach had been accepted by senior officials, the Employment Equity Service was tasked with setting up a child-care centre and, in 1986, *La gare de rires* opened its doors.

Operation of the Centre

La gare de rires is a not-for-profit corporation. It is managed by a seven-member Board of Directors: five parents elected by the parents' council, the director of the centre and a CN representative. One member of the child-care centre's staff sits on the Board but does not have a vote.

La gare de rires is located in CN's headquarters building in downtown Montreal. The parents who work at headquarters like having the child-care centre on their work site. They can visit their children during the day if they wish, and the location is also practical in case of emergencies. Parents who are not CN employees, but who work in downtown Montreal, also appreciate the centre's location.

The centre is funded by the Quebec government according to the terms of its policy on child-care services.[4] Provincial and federal government job programs are also used. The centre accommodates 70 children, including 12 infants, and is open from 7:30 a.m. to 5:45 p.m., Monday to Friday. In order to fill all the spaces every day, *La gare de rires*

[4] Information on the Quebec policy regarding child care can be found in this study in the section "Three Provincial Policies".

does not offer part-time services. Its environment and services are bilingual. The children take music, dance and swimming lessons.

The Relationship Between the Child Care Centre and the Employer

In the last 15 years, the relationship between *La gare de rires* and CN has taken a number of forms in order to meet the needs of both organizations. CN's support of the child-care centre has been continuous and varied.

At the outset, CN advanced an interest-free loan of $133,000 to set up *La gare de rires*. CN covered the costs of the necessary renovations, which amounted to about $50,000. CN also offered the services of its public affairs, finance and legal departments free of charge. In 1995, *La gare de rires* undertook renovations to expand its nursery. CN also contributed to this project through a $30,000 loan and by providing decorator services.

La gare de rires pays rent to CN, which the company immediately reimburses. CN donated the computers used by the staff and children of *La gare de rires*. It also also takes care of custodial services and routine repairs. At the end of the year, the centre has its financial statements drawn up by the same accounting firm that CN uses, and CN also pays for those services.

In return, priority for spaces at *La gare de rires* is given to the children of CN employees. The centre's by-laws stipulate that at least 70% of the centre's spaces must be occupied by children with a parent who works for CN. In the summer of 2000, these children accounted for about 80% of the clientele.

La gare de rires meets CN's ad hoc child-care needs, for example, in emergency situations. During the 1998 ice storm, the centre was open 24 hours a day. Before the Y2K change-over, employees who had to work on December 31 and January 1 were polled about their child-care needs. The parents of five children made use of the service on that occasion.

The Copper House Husky Injection Molding Bolton, Ontario

The Copper House is an example of a successful, fully integrated, employer-funded early childhood centre. In 1998, it received the Ontario Margaret Fletcher Award for its leadership and excellence in the field of early childhood education and care. *The Copper House* attracts many human resources managers and companies who want to emulate an innovative program that can translate to good business for their organizations.

The Employer

Husky Injection Molding, founded in 1953, supplies injection-molding systems to the plastics industry around the world. Its manufacturing campuses are located in Bolton, Ontario; Dudelange, Luxembourg; and Milton, Vermont. The Bolton location, where *The Copper House* is located, employs approximately 1500 people. A large proportion are male, working in specialized technical and engineering jobs.

A representative of the company indicated that Husky aims to manage its natural and working environment as well as its activities in a proactive manner. To this end, it has implemented programs for its employees that promote health and well-being. Its wellness centre and fitness facility are staffed with a team of professionals whose goal is to assist employees with their medical and physical health. By promoting health and well-being, these programs, in turn, reduce absenteeism, motivate employees and help them to become more productive.

Along with these services, Husky offers broader programs that assist employees in balancing their work and personal life. The type of industry that Husky is in may require employees to work days, afternoons, evenings or weekends. Some workers are able to work from home, work on a part-time basis or take time off for family, training or personal reasons.

The Child-Care Centre

In 1994, the management of Husky decided to establish a workplace child-care centre. In doing so, the company recognized the needs of its young working parents and that such a centre was one way to attract and retain talented young professional and technical workers. After two years of planning, the project was completed and, in October 1996, *The Copper House* opened its doors.

Husky management's vision and the company's needs in terms of its workforce are the basis of the services offered by *The Copper House* :

> *The high quality of people provides businesses with a strategic advantage that clearly differentiates them from their global competitors. In order to continuously attract and retain outstanding talent Husky is committed to providing a challenging work environment, opportunities for career advancement and superior services for our people. Our Copper House is part of that commitment.*
> (Robert Schad, President and CEO)

Husky's child-development centre, *The Copper House*, is designed to assist parents with their child-care needs. Those responsible for creating and establishing the early childhood centre have

not only created a physical building, but also an operation that supports and meets the varying needs and demands of both children and working parents. Interior and exterior spaces of *The Copper House* have been carefully crafted to meet the children's needs for both stability and security. For example, a series of adjoining rooms promote the easy flow of activity across all program areas, from infancy to school age.

Management and Operation of the Centre

The Copper House is completely owned and managed by the company under its Environment, Health and Safety Department. It is fully integrated into the corporation, and its operation is considered as one of the company's many business units. Day-to-day management is the responsibility of the centre's director, while major decisions are subject to consultation and approval from senior Husky management. The set-up costs of *The Copper House* were 100% defrayed by the company without government assistance. The employer and revenue from parent fees fund the operating costs.

The Copper House's services are restricted to Husky employees. The usual hours of operation are flexible. They usually range between 6:45 a.m. and 7:00 p.m., but the centre will also accommodate any parent's schedule outside of these hours, at anytime, without prior notification. Although the licensed capacity of the centre is 94 children, including 6 spaces for infants and 30 for school-age children, a total of 175 are enrolled either on a full-time, part-time, occasional or emergency basis. School-age children up to 12 years of age can attend the centre before and after school, on teacher's professional development days, during Christmas, March and summer breaks or on any other occasion at the convenience of parents.

A resource library for all Husky employees is also available to be used for activities relating to family and child care. Other resources are also available such as a lunchtime mothers' support group and campus-wide seminars on topics of interest to parents.

Twenty-three qualified, highly professional staff make up the team of *The Copper House*. Given the diversity of the children's needs, staff have been selected from a variety of disciplines. All have, as a minimum, an early childhood education degree or diploma. Some team members have expertise and experience in infant stimulation, sign language and special needs. Others may have an Ontario teaching certificate or degrees in music, psychology or child studies. The director of the centre has more than 20 years of experience in early childhood education.

Services

Research clearly demonstrates that the success and learning potential of an individual relates directly to the quality of his or her experiences in the early years. *The Copper House* provides a family-like setting that sets the stage for young children to realize their potential. The centre uses a blend of several methods, including those of Reggio Emila and Maria Montessori.

Husky's concern for the protection of the environment is transmitted to the children at an early age. Not only are they taught how to recycle, but also how to compost and garden on completely pesticide-free grounds. These

and other activities are intended to teach children at an early age to integrate respect for their environment and their community into their daily activities.

Young professionals and specialized technical workers form the bulk of Husky's workforce. Parents greatly value the services that the early childhood centre provides for them and their children. Some parents have been offered opportunities in other companies but have declined them because there was not a "Copper House" for their families.

To meet the needs of the busy lifestyles of today's working families, *The Copper House* tries to provide additional support and services whenever possible. For example, music and piano lessons are given at the centre, and a hairdresser visits every six weeks to cut the children's hair. Parents pay for these services, but the team of *The Copper House* organizes them. On demand, some staff also work evenings and weekends to provide parents with additional support.

Resources are also available within the centre to ensure that children experience a smooth transition from school to the child-care setting, and from there to home or extra-curricular activities. The centre provides light suppers at no extra cost to children who have extra-curricular activities. Staff will also help out by taking children to the arena for their hockey or skating practice or to the pool for swimming lessons. These are only a few of the initiatives that the team of *The Copper House* have implemented to help families spend as much quality time together as possible. The reasoning is that these initiatives can reduce the time that parents spend "running around", which frees up more quality time for them to devote to their children.

A resource library for all Husky employees is also available to be used for activities relating to family and child care. Other resources are also available such as a lunchtime mothers' support group and campus-wide seminars on topics of interest to parents. The early childhood centre has also hosted the renowned family speaker, Barbara Coloroso, as well as "Child Find" clinics, which are sponsored by the Ontario Provincial Police.

In the end, a happy employee equals higher productivity. It's a win-win situation for both employee and company.

Parents are always welcome in the centre. Every few months, it gathers as a community, hosting breakfasts or potluck dinners where both immediate and extended family members are welcome. On Valentine's Day, the centre hosts a pyjama night for the children to give parents a chance to have an evening to themselves. Children are given supper and are ready to go to bed when their parents come to pick them up around 10 p.m. This event is organized on a volunteer basis by the staff of *The Copper House*.

These are only examples of the many innovative initiatives that Husky has taken to help its employees balance a challenging career with their personal responsibilities. In the end, a happy employee equals higher productivity. It's a win-win situation for both employee and company.

CAW Community Child Care and Developmental Services Inc. Canadian Auto Workers and the Big Three Auto Makers Windsor, Ontario

CAW Community Child Care and Developmental Services illustrates a model of union involvement in the establishment and management of a workplace child-care centre. It is also an example of a partnership between a union and employers that has resulted in an expansion of child-care benefits to workers.

Union and Employer: Their Involvement in Child Care

The Canadian Auto Workers (CAW), represents the employees of Ford of Canada, DaimlerChrysler Canada and General Motors of Canada. The CAW advocates child-care services as part of a family policy which states that life does not stop at the plant gate or the office door, and that workers are primarily family members. In the Spring of 1987, the CAW negotiated the creation of a child-care fund and the set up of a child-care centre through collective bargaining. It was the first private sector union to negotiate child-care services paid for by the employer. It was also the first union to negotiate funds to build a child-care centre that included spaces for children of parents working extended hours. In short, this child-care initiative was the first major private sector settlement of its kind in Canada.

The staff of the centre are unionized and enjoy some of the benefits that the Big Three provide for their employees.

In 1999, the union entered the bargaining process with a view to expanding the existing child-care benefit. The newly negotiated benefit offers parents a subsidy, which is paid directly to a child-care provider for each child registered in a licensed non-profit child-care service: $10 per day for full-time attendance and $5 per day for part-time, up to a maximum of $2,000 per year per child. The subsidy is not to exceed 50% of the cost of care. For employees living in Quebec, where parents pay $5 per day for child care, the 50% cap reduces the auto companies' contribution to $2.50 per full day.[5] In addition to the subsidy, the union negotiated a total of $450,000 in funding to help existing child-care centres broaden their services, such as making extended-hours care available. These initiatives are to be paid for by the Child Care Fund, to which the employers contribute on the basis of straight-time hours worked by their unionized employees. The rate of contribution was increased from 4.5 cents to 6.0 cents per hour in the 1999 collective agreement.

To help employees juggle the responsibilities of work and personal life, the auto makers, in partnership with the CAW, provide employees with several other benefits such as leave of absence for educational purposes, permanent or temporary part-time employment, flexible hours, personal paid holidays and paid absence of up to two weeks per year to be drawn at random among employees.

[5] Information on the Quebec policy regarding child care can be found in this study in the section "Three Provincial Policies".

Following the 1987 agreement, the CAW sponsored child-care centres in three locations: Windsor, Oshawa and Port Elgin. This profile describes the *CAW Community Child Care and Developmental Services*, located in Windsor, Ontario.

The Child-Care Centre

Operation of the Centre

In 1989, after two years of planning, the *CAW Community Child Care and Developmental Services* opened its doors in Windsor. In the beginning, the staff of the child-care centre rented a vacant grade school, where temporary services were provided. In October 1992, the centre moved to a permanent facility owned by the *CAW Community Child Care and Developmental Services*.

All start-up capital costs for the Windsor centre were paid by the provincial government. The centre's operations are funded through a combination of child-care fees, contributions from the automakers to the Child Care Fund and provincial wage enhancement grants for staff.

The centre is a not-for-profit corporation. Four CAW officers as well as the chairpersons of the Big Three Councils sit on the Board of Directors. Mechanisms exist for parents to be involved in developing the centre's policies.

CAW Community Child Care and Developmental Services is committed to addressing the specialized and individual child-care needs of families who work primarily in a shift-rotation environment. The overall goal is to provide high-quality child care programs that offer consistency to children and flexibility to families.

The staff of the centre are unionized and enjoy some of the benefits that the Big Three provide for their employees. Full-time workers can choose part-time work. The possibility of working evenings is also available due to the hours of operation of the child-care centre. Professional development is built into the centre's budget, and a leave of up to one year for educational purposes can be taken. Wellness and stress-management programs for staff are also provided.

Services

Centrally located in Windsor between the Big Three corporations, the *CAW Community Child Care and Developmental Services* is licensed for 135 spaces. In total, it serves 172 children, some of whom attend the child-care centre on a part-time basis. Twenty children are infants, 34 are toddlers, and 49 are of pre-school age. Thirty-five school-age children come to the centre before and after school as needed. Thirty-four school-age children attend the centre during summer and March break.

Because employees in the automotive industry can be required to work evening or night shifts, the child-care centre is open twenty and a half hours a day and accommodates parents with a variety of work schedules. The centre also adapts to changes in parents' work schedules. For example, a parent can, on a rotational basis, use the centre for two weeks of morning care, followed by two weeks of afternoon care. CAW Community Child Care

and Developmental Services is committed to addressing the specialized and individual child-care needs of families who work primarily in a shift-rotation environment. The overall goal is to provide high-quality child care programs that offer consistency to children and flexibility to families. Both unionized and non-unionized employees of the automakers use the centre.

The centre offers services for children with special needs and was designed as a barrier-free facility for wheel chair users. Occupational, speech and behavioural therapy services are provided by community agencies.

In setting up the Windsor centre, the Canadian Auto Workers were inspired by the Ontario Coalition for Better Child Care's Neighbourhood Hub Model and have also networked with the Canadian Union of Postal Workers on models of child care. When the child-care centre first opened, it had an in-home program that offered different child-care choices to parents: care in the home (if willing to accept other children), care in another child's home, and care within a neighbourhood where a number of families lived. The program operated from 1990 to 1997, but does not exist any more primarily because of a lack of government funding. The in-home providers were CAW employees who had very good working conditions such as high salaries and additional fringe benefits, which other in-home care providers usually do not have.

Studio 123 Early Learning Centre 401 Richmond Ltd. Toronto, Ontario

This centre was selected as an example of a co-operative project which serves several self-employed workers and small businesses that share a work location. It is also both the initiative of a businesswoman who integrated community values into a property-development project, and an example of how an organization with expertise in child care (the Canadian Mothercraft Society in this case) can help workplaces develop child-care services.

A strong supporter of the arts, Ms Zeidler wanted to create a work environment that would be affordable and supportive to people who work in the arts and culture. This project was not simply a real estate deal, but an original way of combining commerce, culture and community.

401 Richmond Ltd.: A Unique Environment for a Child-Care Centre

401 Richmond was originally the site of a tin factory. The historic warehouse in downtown Toronto now houses more than 130 entrepreneurs and workers, mainly in the arts and culture fields.

Margaret Zeidler, a graduate architect, purchased the 100 year-old building in 1994 and transformed it into a fully leased cultural and commercial centre. A strong supporter of the arts, Ms Zeidler wanted to create a work environment that would be affordable and supportive to people who work in the arts and culture. This project was not simply a real estate deal, but an original way of combining commerce, culture and community.

The eclectic tenant base of 401 Richmond includes, to name a few, architects, visual artists, film makers, performers, talent agencies, scientists, specialists in on-line services to not-for-profit organizations, and the offices of World Literacy of Canada. Most of the tenants are self-employed women who do not qualify for Employment Insurance when they take maternity leave. They experience both the challenge of having to return to work within a few months after childbirth and the necessity of finding accessible child-care services.

The Child-Care Centre

History

Understanding her tenants' needs and wishing to make their lives easier, in 1994 Ms Zeidler decided, to hire a consultant to study the possibility of setting up a child-care centre in the workplace. The centre would be a key element of a work environment that would both allow people to be more productive, and provide an opportunity for children to be exposed to arts and culture at an early age.

The child-care consultant used a survey to carry out a needs assessment among the tenants and the surrounding community. She also held some public meetings and arranged a meeting between the property developer and the Canadian Mothercraft Society (CMS).

The Canadian Mothercraft Society is an organization that has been promoting the well-being of children since 1931. It provides educational and support programs for mothers and their children and operates three child-care centres, two of which are affiliated with a workplace. CMS provided 401 Richmond Ltd. with further consultation services, and it was eventually decided that the Society would establish the centre. CMS would also manage it until it could operate on its own. By the end of year 2000, the transition was expected to be completed.

Operation of the Centre

Priority for space in the child-care centre is given to children of tenants. However, members of the community can also use the services of *Studio 123*. At the moment, about 65% of the children who attend *Studio 123* have a parent working at 401 Richmond.

The property developer, Ms Zeidler, provided the renovated space, which cost about $50,000. The Canadian Mothercraft Society lent $15,000 worth of staff time and donated $10,000 worth of equipment. Through fund raising, *Studio 123* has accumulated more than $75,000 in money, products, volunteer time and services from individuals, building tenants and neighbourhood companies. The centre opened with approximately $18,000 in the bank.

Studio 123 is a small learning centre with a total staff of eight, and it is open from 8 a.m. to 6 p.m., Monday to Friday. Only 28 children attend the centre. Six of them are infants, 10 are toddlers, and 12 are preschoolers. Children are enrolled on a full-time or part-time basis. The centre offers drop-in care services for children whom the staff already knows, for example, children who have been enrolled in the centre before. Low-income families can obtain subsidized spaces.

Three things stand out about the centre. The first is a strong sense of community. The children are exposed to, and deal with, many different types of people who are part of both the 401 Richmond community and the surrounding neighbourhood. The centre is physically set up so that the space is open. There are no walls between the playrooms, which helps children to get to know the other children and teachers. Therefore, when they move from one program to another, the transition is smoother. The philosophy of the centre is to mix the age groups so that the centre feels more like a family than an institution.

Three to five times each week, children participate in artistic events such as visits from artists who perform for them, and trips to artists' studios in the building. In order to stimulate their creativity, children are encouraged to use home-made toys and natural materials.

The second is its focus on, and adaptation to, families' needs. The centre uses CMS's early-intervention services to help families who are struggling with children with special needs. For example, one child who shows signs of a significant delay in developmental and social skills comes to the centre three half days per week.

The third special feature of the centre is the extensive arts programming, which is a key part of the everyday activity programs. Three to five times each week, children participate in artistic events such as visits from artists who perform for them, and trips to artists' studios in the building. In order to stimulate their creativity, children are encouraged to use home-made toys and natural materials. On a daily basis, children play musical instruments, and once a week a musician comes to the child-care centre to give music lessons.

Despite the centre's success, challenges remain.

The above programs and services are made possible by the staff, for whom the selection criteria include a background in early childhood education and an interest in the arts. For example, one member of the staff is a qualified dance teacher, and another one has an arts degree. The director has 14 years of early childhood education experience and is a teacher for CMS's Early Childhood Education diploma program.

Four of the members of the Board of Directors are parents. Some parents visit the centre and participate in activities such as reading stories. Parents who have their own businesses help the centre by providing their expertise and by holding workshops for the children. Parent nights and fund-raising activities are organized to provide parents with the chance to socialize and to discuss matters relating to the centre. Parents indicate that they like the centre's proximity to their businesses and its convenience for mothers who breast-feed. The presence of children also brings life to 401 Richmond, while the informality of the interaction between staff and parents gives the physical environment a home-like feel.

The centre is operating in the way that people envisioned it would at the beginning of the project. However, it is now facing financial problems. Because *Studio 123* does not receive wage enhancement subsidies, its budget is tight. This situation affects the fees that parents pay and the salaries of the centre's employees. The arts programming was developed with the help of a one-time grant from the Trillium Foundation, and if this special programming is to continue, other funding will have to be secured.

Despite these financial challenges, *Studio 123* is a vital part of 401 Richmond. The strong sense of community and the creativity of the artists and tenants ensure that continued efforts will be made to find ways to keep the child-care centre operating.

Little Ones' Corner — Au coin des copains Hôpital régional de Sudbury Regional Hospital Sudbury, Ontario

The *Little One's Corner — Au coin des copains* was selected as an example of innovative child-care programming that combines the provision of child-care services with participation in the hospital's children's program for in-patients and out-patients.

The Employer

The Hôpital régional de Sudbury Regional Hospital (HRSRH) is one of the largest bilingual tertiary referral centres in the province of Ontario and serves as the regional resource and referral centre for approximately 690,000 residents throughout Northeastern Ontario. It has more than 600 beds, 17 surgical operating rooms, and employs close to 3,000 people.

Incorporated in 1997, the HRSRH is the result of the amalgamation of three hospitals: Sudbury General Hospital, Laurentian Hospital and Sudbury Memorial Hospital. The HRSRH provides the people in the Sudbury region and Northeastern Ontario with comprehensive and co-ordinated health care and supports them in attaining optimal health within an integrated regional health care system.

As an employer, the hospital promotes the same high health standards among its workforce. Thus, employees have programs available to them that encourage health, well-being and positive stress management. Also, to help employees juggle the responsibilities of work and personal life, HRSRH offers a variety of work arrangements: flexible work schedules, telework, job sharing and part-time work. Along with these arrangements, an on-site child-care centre, the *Little One's Corner — Au coin des copains*, is available for hospital employees.

The Child-Care Centre

History

In 1985, a committee was set up to arrange for the establishment of a child-care centre within the hospital. The purposes of the project were to offer parents quality child care, to help parents juggle their dual responsibilities as workers and parents and to reduce absenteeism due to family-related responsibilities. The work of the committee was suspended at one point, but it resumed in 1987. After four years of planning and consultation, the *Little Ones' Corner — Au coin des copains* opened its doors in 1991.

Some 80% of the child-care centre's start-up costs of about $778,000 was covered by the Ministry of Community and Social Services. A contribution from the hospital took care of the rest.

Operation of the Centre

The *Little Ones' Corner — Au coin des copains* is located across the street from the hospital, and it serves primarily the children of hospital employees and other workers who have some kind of affiliation with the hospital. The services of the centre are also available to members of the community, although children of hospital staff and of workers who are affiliated with the hospital have priority.

The child-care centre's operational costs are primarily covered by the fees parents pay. The regional government contributes through a wage enhancement subsidy of $7,000 per year for each staff member, along with subsidies for low-income families. Fund-raising organized by a parents' advisory committee provides additional revenue.

In the centre, children are divided into four groups: infants, toddlers, preschool children and school-age children up to nine years old who come to the centre before and after school. The centre offers many enrolment options: full-time, part-time, varying schedule, shared space and temporary care. The hours of operation are from 7:00 a.m. to 6:00 p.m.

The child-care centre is bilingual. All through the day, children are spoken to in both English and French. For 20 minutes each day, the francophone preschoolers join a separate circle where they interact in French and learn French songs. This group also eats lunch together.

The child-care centre is bilingual. All through the day, children are spoken to in both English and French. For 20 minutes each day, the francophone preschoolers join a separate circle where they interact in French and learn French songs. This group also eats lunch together.

The parent advisory committee consists of eight parents who meet with the child-care supervisor each month. This committee makes decisions on programming, outings, fund-raising and social events and discusses parents' concerns or suggestions.

All parents can participate in outings and social events such as the Parent/Teacher Night, which happens twice each year. They are also encouraged to attend workshops held by the child-care centre on a variety of subjects relating to parenting and parenting skills. These workshops can be initiated by the parents or the centre's staff.

The Relationship Between the Child-Care Centre and the Employer

As a result of a recent restructuring of the hospital's departments, the *Little One's Corner — Au coin des copains* was administratively linked to the In-patient Paediatric Unit, the Regional Children's Treatment Centre and the Regional Infant Development Program to form the HRSRH's Family and Child Program. The In patient Paediatric Unit is supported by a wide range of speciality children's clinics, including a cystic fibrosis and a rheumatology clinic. The Regional Children's Treatment Centre offers a wide range of rehabilitation services to physically challenged children. The Regional Infant Development Program offers in-home visits, developmental assessments, individual program plans and training to parents and caregivers.

The rationale behind the regrouping of all these services was to treat children in a holistic way. Thus, the child-care centre provides not only regular care to preschool and school-aged children, but also special services to children with disabilities. In-patient children visit the centre, accompanied by qualified staff. These visits

allow doctors to monitor a child's health while he or she is interacting with other children.

On one occasion, a child who was lacking in motor skills needed the help of a walker and a special sign-language teacher. A program assistant from the Regional Child Care Resources — an umbrella agency bringing together child-care centres in the Sudbury Manitoulin region — worked with the child-care staff to teach them the skills necessary to care for her. The staff designed a special book with pictures of the child's daily activities, which allowed her to express her needs by pointing to various images.

The centre also has a close relationship with many of the hospital's other departments such as Human Resources.

The Department of the Future Childcare Centre The Body Shop Canada Toronto, Ontario

The Body Shop is a company known for its involvement in various social action campaigns. Setting up a workplace child-care centre for the employees of its Canadian home office and for its retail employees in the Toronto area is part of that corporate culture. This profile provides an example of how the head office of an international company can influence national headquarters in different countries in terms of providing services and benefits to employees.

The Employer

In 1976, the Body Shop opened its first store in Brighton, England. Entrepreneur Anita Roddick, who founded the company, identified a niche in the market for naturally based skin and hair products. The Body Shop evolved from one small shop in Brighton into a worldwide network of shops. Franchising allowed for rapid growth and international expansion. The company has 1,600 stores and employs more than 4,000 workers around the world.

The Body Shop opened its first Canadian franchise in 1980 and now has 126 stores across the country, with more than 50 in Ontario.

Besides manufacturing and selling naturally based skin and hair products, The Body Shop Canada campaigns for causes that reflect its corporate values. For example, the company is socially committed to women's issues, human rights and environmental protection. In 1994, The Body Shop Canada received an award for its campaign against domestic violence. In the same year, The Body Shop implemented a policy offering paternity leave to all eligible male employees. *The Department of the Future Childcare Centre* is one more offspring of this corporate culture.

The Child-Care Centre

History

In 1990, a child-development centre opened at The Body Shop International, in England. This idea was well received by the Canadian headquarters of The Body Shop in Don Mills, Ontario, which decided to build an on-site child-care centre for its employees' children.

During 1993, about 25 external and internal consultants worked on issues relating to all facets of the centre's design. In 1994, *The Department of the Future Childcare Centre*, located in the building that houses The Body Shop Home Office, opened its doors. At first, only a few children were using the centre, but their numbers have increased gradually. The services of the centre are offered primarily to children of employees of The Body Shop Home Office and its corporate retail stores. However, children from the community can also enrol.

Operation of the Centre

The Department of the Future Childcare Centre currently cares for 32 children. Services are available on a full-time basis, and the facility is open from 7.30 a.m. to 6 p.m., Monday through Friday. The centre is a not-for-profit organization that is managed by a volunteer Board of Directors on which four parents can sit.

The centre's principal source of revenue is fees charged to parents. *The Department of the Future Childcare Centre* charges community parents $900 per month for infants, $825 for toddlers and $700 for preschool children. Employees of The Body Shop are entitled to reduced rates of $700 for infants, $650 for toddlers and $600 for preschool children.

The child-care centre puts into practice corporate values such as recycling and reducing energy consumption. Toddlers and preschoolers also have their own garden where they learn how to grow vegetables.

Periodically, the centre obtains some funding from the Ministry of Community and Social Services (MCSS) for specific projects. For example, it received $5,600 to restructure the playgrounds. Additional funding is also available when renovations are required. In 1999, the centre received money to install an additional washroom as part of an expansion that added spaces for eight children.

The Body Shop Canada Home Office contributed to the start-up costs of the child-care centre. At the present time, the employer provides it with some administrative services such as bookkeeping. However, the rent and maintenance are the sole responsibility of the centre.

Children at *The Department of the Future Childcare Centre* enjoy a variety of activities. Music, drama, nature and science activities take place on a daily basis. Twice a week, the Rainbow Fun Program offers activities geared to physical fitness. A few times each year, the children participate in special trips, for example to the zoo or to an apple orchard. Expenses are paid with money the centre collects from fund-raising activities.

The child-care centre puts into practice corporate values such as recycling and reducing energy consumption. Toddlers and preschoolers also have their own garden where they learn how to grow vegetables.

In addition to sitting on the Board of Directors, parents have many ways of getting involved in centre. One parent sells crafts and donates her commissions. Other parents participate in outings with children, and mothers of infants are encouraged to come to the child-care centre to visit their babies.

The centre takes into account cultural differences and, in recognition of the diversity of its clientele, encourages parents to come and share their cultural and religious celebrations with the staff and children of the child-care centre.

Downs Children Centre
Assiniboia Downs Racetrack
Winnipeg, Manitoba

The *Downs Children Centre* was the first child-care centre in North America to open on a racetrack site. The working conditions of racing people are unique, and the centre has done well in adapting to these conditions.

The Work Environment

The Assiniboia Downs racetrack is a not-for-profit organization managed by the Manitoba Jockey Club. A number of employers operate at the racetrack site. These include the Manitoba Jockey Club, the Canadian Thoroughbred Horse Society, the Horsemen's Benevolent and Protective Association, veterinarians, trainers and the Manitoba Horse Racing Commission. Together, they employ roughly 1,000 people.

Because of the nature of the horse-racing industry, the workers' schedules vary greatly. Activities at the track take place from 5:30 a.m. to midnight. Some people work in the daytime and others in the evening. Some employers work on race days only or on shifts, and others work a traditional nine-to-five schedule. The number of workers at the track also varies depending on the time of year. The racing season runs from early May to early October. The *Downs Children Centre* has adapted its operations and services to the specific working conditions of the workers in this industry.

The Child-Care Centre

History

The child-care centre project began in 1980. A person working at the racetrack had sent a letter to the Director of the Horsemen's Benevolent and Protective Association, an organization of racetrack workers. The letter outlined the need for an accessible child-care service for track workers. Subsequently, a vote was held, and the project was approved by a narrow margin. A committee was then formed to set up the child-care centre. The *Downs Children Centre* opened a year later in 1981.

Operation of the Centre

The child-care centre is a not-for-profit corporation and has charitable status. It is managed by a Board of Directors. The by-laws state that at least 40% of Board members must be parents working at the racetrack (usually 3 or 4 members), 10% must be parents from the community at large (usually 1 or 2 members), and 10% must be members of the Board of Directors of the Horsemen's Benevolent and Protective Association (1 member). An employee of the child-care centre can also be on the Board. By law, the Board of Directors of a child-care centre must have at least five members. However, the Board of the *Downs Children Centre* has seven because some members come from outside the Winnipeg area and are not always available. The Manitoba Jockey Club and the Horsemen's Benevolent and Protective Association serve as the institutional links between the centre and the racetrack as a workplace.

The centre is located on the Assiniboia Downs site between the track and the stables. It is housed in two former tack houses that are connected; an extension was added in the early 1990s. Today the centre occupies nearly three times as much space as it did when it opened. Children can see the racetrack from the centre's yard and are happy to be able to watch their parents working on the track. Because it is located on the racetrack grounds, the centre benefits from the presence of security staff and a visitor-identification service during the summer, which most parents appreciate.

The centre accepts children between 12 weeks and 12 years of age. About two thirds of the children attending the centre have parents who work at the track, and the rest are from the community.

Because of its distinct clientele, the *Downs Children Centre* is called upon to provide special services. For example, children younger than twelve weeks of age have been accepted with the approval of the Child Day Care Branch of Manitoba Family Services. This may be necessary if the mother is breast-feeding and the child needs to be nearby, or in cases in which the mother is not entitled to maternity benefits and has had to come back to work shortly after giving birth.

The Downs Children Centre has adapted to the lifestyle of the people who work at the racetrack. The relationship between the two entities is close and mutually beneficial with respect to both administration and services.

The number of children allowed under the centre's licence varies during the year to accommodate the horse-racing schedule. The centre can take 34 children at a time in winter and 55 during the racing season. It can accept up to 12 infants. In the summer, some 70 children are registered at the centre, and they come when their parents need the service. On race nights, roughly 25 children are being cared for at the centre. Some spaces are left unfilled to accommodate racetrack workers as required.

The centre's hours of operation reflect the working conditions in the horse-racing industry. The centre is open seven days a week. In the winter, the hours of operation are 7:00 a.m. to 6:00 p.m. In the summer (June 15 to October 1), the centre opens at 5:30 a.m., and the hours are extended to midnight on race days and 7:00 p.m. on Sundays. Children from the community also have access to the centre on race nights. The time that the children spend at the centre depends on their parents' schedules. For example, children whose parents have to feed the horses come in when the centre opens, leave at about 10:30 a.m. and then come back to end the afternoon at the centre. Some seasonal employees work at the track in the summer and use the centre only during that season. Others hold another job in Winnipeg in the off-season, and their children stay at the *Downs Children Centre* year-round. Some workers are in the Winnipeg area for only a few weeks each year, depending on the type of racing they are involved in. They generally inform the centre staff of their need for child care in advance so that a space can be reserved for them.

According to the centre's director, a significant proportion of the people working at the track are single mothers. The existence of the centre and its hours of operation allow them to work at the track even though they have children. Finding a child-care centre that opens at 5:30 a.m. or closes at midnight is not easy, especially when parents don't

know when they will be working until a few days in advance, as is the case with many workers in the racing industry.

School-age children whose parents work at the racetrack can register for before- and after-school care. The *Downs Children Centre* provides transportation to two schools in Winnipeg. Only those two schools can be served because they are close to each other and have different schedules.

The Relationship Between the Centre and the Racetrack

The *Downs Children Centre* has adapted to the lifestyle of the people who work at the racetrack. The relationship between the two entities is close and mutually beneficial with respect to both administration and services.

There are a number of aspects to the relationship between the centre and the track, besides the fact that a representative of the Horsemen's Benevolent and Protective Association sits on the centre's Board of Directors, and that horsemen's children have priority over space.

When the centre started up, it received an interest-free loan from the Horsemen's Benevolent and Protective Association, in addition to a grant from the Manitoba government. The loan from the Association has been repaid in full. The sponsors of the child-care project also received donations from some of the horsemen.

Today the centre pays no rent, and it receives all or part of the profits from a number of activities held at the track during the year. These include profits from the summer horseshoe tournament, the Horsemen's Award Banquet and the annual Jockey Club dinner. At some events, draws are held with half of the profits going to the centre.

Until 1993, the track had been a family-owned business. It is now managed by a not-for-profit organization. The current director of the centre says that she sees a difference between the two structures as far as the relationship with the centre is concerned. Today, the profits generated by the racetrack are reinvested in the business. This means that the directors can be more generous with respect to the centre, given the track's not-for-profit status. For example, the track's Board of Directors donated a surplus van to the centre.

Problems and Challenges

The *Downs Children Centre* must deal with some of the same problems that other centres in Manitoba and Canada experience, while facing its own unique challenges.

The lack of qualified workers is a serious problem in Manitoba. In 2000, the provincial government took steps to resolve the problem, and results should be seen in a few years. In 1996, the lack of available staff led the *Downs Children Centre* to ask the Manitoba Horse Racing Commission to authorize opening its doors to children whose parents didn't work at the racetrack so that it could operate year-round. Offering year-round jobs makes it easier to attract staff. The fact remains, however, that because the number of children it cares for increases in the summer, the centre has to search for qualified temporary staff every spring. Recently, it rehired the founder and former director to do some administrative work. This step was necessary to free up time for the current director to work directly with the children because it was impossible to find other child-care staff to perform these duties.

Like most child-care centres in this study, the *Downs Children Centre* experiences financial problems. Although it receives a provincial operating grant, the centre has to carry out fund-raising activities, as noted earlier. It also uses the provincial and federal governments' summer employment programs for students.

Because of its location, the *Downs Children Centre* has to contend with some specific problems. The centre is not located close to a bus route, which makes it more difficult to attract children and staff. This is the case for two reasons. First, the centre is not readily accessible by public transportation. Second, because it is not in a highly visible location, it is often overlooked as a potential source of employment and child care.

Kid Gloves Daycare Western Glove Works Winnipeg, Manitoba

Kid Gloves Daycare is the only child-care centre affiliated with a private sector workplace in Manitoba. While the original motivation of Western Glove Works was to provide child-care services for its employees, they did not use the centre widely, once it had been built. It is important to note in this profile what Western Glove Works and *Kid Gloves Daycare* did to better meet the needs of employees and how the company has continued to support the child-care centre as a service for Winnipeg's downtown community. This profile highlights the importance of a thorough market study and careful employee consultation in any proposal for a work-related child-care centre.

The Employer

Western Glove Works is a clothing company that employs approximately 1,300 workers at three sites in Winnipeg. The manufacturing and administrative staff are predominantely female. The company's plants operate 24 hours a day, seven days a week. Administrative employees work a conventional nine-to-five schedule, while the factory employees work eight- or twelve-hour shifts, sometimes on a rotational basis. The Western Glove workers are primarily full-time permanent employees. The company's workforce and the surrounding neighbourhood are characterized by their broad cultural diversity.

The Child-Care Centre

History

In the mid-1980s, a combination of circumstances led the management of Western Glove Works to consider setting up a child-care centre for its employees. First, the company was expanding and was going to build a new factory. Second, some managers had children of their own, so the idea of a child-care centre struck close to home for them. Also, two managers had wives with experience in child-care or family services and were, therefore, well aware of the importance and benefits of child-care services. Third, the child-care centre project was able to receive financial assistance from the municipal, provincial and federal governments as part of an initiative to revitalize Winnipeg's core area.

A preliminary survey of employees was carried out to gauge their interest in a child-care service. The employees indicated that they were very much in favour of one. Management then included a child-care centre in the plans for the new factory. Two project committees were set up, one composed of managers and the other of employees, primarily administrative staff. *Kid Gloves Daycare* opened its doors in April 1988, about seven months after the inauguration of the new Western Glove Works plant in which it is located. The children of company employees were given priority for acceptance at the centre, and the remaining spaces were offered to other families in Winnipeg.

Operation of the Centre

Kid Gloves Daycare is located in the heart of Winnipeg in the main factory building of Western Glove Works. One of the other two company buildings is about one kilometre from the child-care centre, and the other about six. The centre is at the intersection of two busy streets that are well-served by public transit. However, travelling by bus between the child-care centre and the Western Glove Works plant that is six kilometres away is more difficult.

Kid Gloves Daycare has spaces for 50 children from 2 to 12 years of age. Because some come to the centre on a part-time basis, roughly 55 children are registered, including 12 school-aged children. As is the case with a number of workplace child-care services, the clientele of *Kid Gloves Daycare* consists mainly of children whose parents do not work for the company sponsoring the centre.

Kid Gloves Daycare is located across from an elementary school and takes school-age children every day before and after school, at lunch time, during the Christmas holidays and March break and on teachers' professional-development days. During the summer, the number of school-age children using the child-care centre increases. There is no summer camp program as such, but at that time of year the 6- to 12-year-olds go on outings several times a week and take swimming lessons.

The centre is open five days a week from 6:45 a.m. to 6:15 p.m. for a total of eleven and a half hours of child-care service per day. The centre periodically receives requests from parents for Saturday service, but the number of people interested has not been high enough for the centre to open every Saturday without running a deficit. The centre does open on Saturday, however, when enough Western Glove Works employees need the service. This happens in particular in the weeks prior to Christmas, when employees want to bank time before the holidays.

The centre generally reserves 5 of its 50 spaces for children with special needs. Over the years, the staff have developed skills that enable them to provide care for children with a variety of needs.

Kid Gloves Daycare is managed by an independent Board of Directors, consisting of the child-care director, one parent and three representatives of Western Glove Works. The annual meeting is attended by parents whose children use the centre, the members of the Board of Directors, a representative of the staff and a representative of the Western Glove Works employees' union.

In the first years that the child-care centre was open, the Western Glove Works managers had to admit that their employees were not using the services of Kid Gloves Daycare as much as they had expected.

Adapting to the Clientele

In the first years that the child-care centre was open, the Western Glove Works managers had to admit that their employees were not using the services of *Kid Gloves Daycare* as much as they had expected. Only four employees had enrolled their children in the centre. A consultant was hired in 1995 with the help of a grant from the federal government's Child Care Initiatives Fund

(CCIF)[6] to see how the company could change the situation. The results of this study were enlightening and prompted the company and the child-care centre to take steps to increase use of the child-care service by the employees.

The 1995 study suggested that the survey which had preceded the establishment of the child-care centre had not accurately assessed the support among Western Glove Works employees with respect to child-care services. It also revealed how the cultural diversity of employees affected their needs in terms of child-care services.

The first survey had been conducted in English only, even though the company's labour force is primarily made up of immigrant women, particularly of Asian origin. In contrast, the 1995 study was done in several languages so that employees who had a limited knowledge of English could answer properly. The 1995 study also found that the first survey had not provided enough information to employees on the operation of the proposed child-care centre to enable them to express an informed opinion. Some employees at the time were probably not familiar with the concept of a child-care centre in the Canadian context. The current director of the centre suggests that if the initial survey had been more thorough and had contained information on child-care fees and on the policies governing the operation of a child-care centre, it might not have shown, as it did, such strong employee support for the idea.

One reason why employees used the centre so little, as revealed by the 1995 study, was the fear on the part of some immigrant parents that their children would be linguistically and culturally assimilated. Therefore, parents prefered to have a relative such as a grandmother look after their children rather than register them in an English-language child-care centre. Having the child looked after by a family member means that the relative can pass on his or her native language and culture. Parents often register their children in a child-care centre a few months or a year before they start kindergarten so that they can learn English. Some send their children to a child-care centre on a part-time basis so they can socialize.

The company and the child-care centre revised their strategy for communicating information about the centre to employees in order to take into account the cultural diversity of the workforce. Brochures and videos describing the child-care centre were produced in English and translated into the five most common languages spoken by the employees. A notice board was put up at each of the company's three facilities to keep employees aware of what was going on at the centre.

In light of the recommendations of the 1995 study, Western Glove Works' managers and the *Kid Gloves Daycare* staff introduced measures to encourage employees to make more use of the centre.

[6] The CCIF was a seven-year program set up in 1988 by the federal government with a $98 million budget for research and development. Its objective was to develop a knowledge base for Canadian child care and to improve its quality. The program funded the development of new program models and training and public education materials. The initiative ended in March 1995.

The company and the child-care centre revised their strategy for communicating information about the centre to employees in order to take into account the cultural diversity of the workforce. Brochures and videos describing the child-care centre were produced in English and translated into the five most common languages spoken by the employees, namely, Tagalog, Vietnamese, Mandarin, Lao and Punjabi. A notice board was put up at each of the company's three facilities to keep employees aware of what was going on at the centre.

The multicultural approach permeates all aspects of the centre. The toys, books and posters reflect the cultural diversity of the children who go to *Kid Gloves Daycare*. The centre staff are also culturally and linguistically diverse. Cultural diversity is as much a feature of the community surrounding the child-care centre as it is of Western Glove Works' employees. The community also has a significant Aboriginal population. In this context, the multicultural approach meets the needs of the community as much as it meets the needs of the staff of Western Glove Works.

In response to employees' concerns about child-care fees, Western Glove Works established a subsidy system for its employees who use the centre. At the start, the company paid $1.00 of the daily child-care fee for each of its employees' children registered there. It now pays $2.10 per day (or $42.00 per month) for each child. For workers who qualify for the full provincial child-care subsidy and whose children attend the centre full-time, this lowers fees from $48.00 to $6.00 per month. For those who are not eligible for provincial assistance, the company's contribution brings fees down from $376.00 to $334.00 per month. The company also pays the full fee for two emergency spaces when employees use them.

Potential employees of Western Glove Works are now asked on the application form if they need child-care services, which ensures that they will receive information about *Kid Gloves Daycare*.

The efforts that Western Glove Works and *Kid Gloves Daycare* have made to encourage employees to use the centre more have enjoyed modest success. The number of employees using the centre has risen from four to seven. However, the efforts to reach the various cultural communities have led employees to use other resources that the centre has made available to them. These resources include material on different aspects of child development and information on child-care services in general.

The Relationship Between the Centre and the Company

There are a number of dimensions to the relationship between *Kid Gloves Daycare* and the Western Glove Works. Some have been noted earlier — the priority given to children of employees in allocating spaces, the program for subsidizing child-care fees, the company's representation on the Board of Directors, the vote given to the employees' union at the annual meeting, the centre's notice boards at the three factories, the Saturday child-care services when needed, and the fees for emergency child-care spaces that the company pays for its employees.

Another dimension relates to rent: *Kid Gloves Daycare* pays an annual rent of $19,000 to Western Glove Works. However, according to it's director, *Kid Gloves Daycare* receives the equivalent of between $30,000 and $35,000 in services from Western Glove Works in exchange. Services include daily custodial services and building and grounds maintenance, office and maintenance supplies, and the use of equipment such as the photocopier and fax machine.

Western Glove Works' association with the child-care centre helps project a positive image of the company in its community and among its customers.

Once each year around the holidays, Western Glove Works solicits donations of money or equipment for the centre from its suppliers and some of its customers. This initiative brings in between $4,000 and $10,000 for *Kid Gloves Daycare* each year.

The Challenges

Kid Gloves Daycare is experiencing the same problems as other child-care centres in Manitoba with respect to recruiting qualified staff. Individuals trained in early childhood care have the advantage: they can choose the child-care service for which they want to work. Some prefer a centre in the suburbs or in a small town to a centre such as *Kid Gloves Daycare*, which is located in the heart of a large city, with all the social and economic challenges that this entails.

According to its director, *Kid Gloves Daycare* is not experiencing any significant financial problems at the moment. However, because of the shortage of qualified child-care staff in the province, the centre must be managed very carefully. Every expenditure has to be scrutinized so that the centre can offer employees competitive working conditions. The business acumen of the Western Glove Works representatives who sit on the centre's Board of Directors is a valuable asset in managing the centre.

The financial position of the child-care centre does not allow it to renovate its facilities, nor can it offer hot meals or set up a transportation service for the children, as some Manitoba child-care centres do. These are two services which parents would like *Kid Gloves Daycare* to introduce.

* * *

This profile shows the importance of doing a thorough market study and gaining a solid understanding of the employee base when developing a work-related child-care service. It also shows the importance of both carrying out an evaluation, and adjusting the service according to the results. This case is also an example of an employer who continues to support a work-related child-care centre even if the purpose it serves isn't exactly the one envisioned in the beginning.

While employees are not using the services of *Kid Gloves Daycare* in large numbers, the managers of Western Glove Works view their association with the centre in a positive light. It helps project a positive image of the company in its community and among its customers. Rather than saying it provides child-care services for its employees, Western Glove Works can point to the fact that it contributes to providing quality child-care services for families throughout the downtown Winnipeg community.

Souris Valley Child Care Corporation South Central Health District Weyburn, Saskatchewan

The *Souris Valley Child Care Corporation* provides care to the children of staff of the Souris Valley Extended Care Centre as well as to other Weyburn parents in the area. The centre provides nurses and other parents with services tailored to their needs as they evolve, particularly in terms of extended hours.

The Employer

The Souris Valley Extended Care Centre is a long-term-care facility administered by the South Central Health District. The patients are mainly elderly people, but the centre also houses some patients with physical and mental disabilities. The staff of Souris Valley Extended Care Centre are mainly women, many of whom are shift or part-time workers.

The Child-Care Centre and the Workplace

History

In 1994, a group of nurses who had young children, and who worked at the Souris Valley Extended Care Centre, came up with the idea of setting up a workplace child-care service. A needs assessment carried out in the community and among hospital staff found that there was indeed a need for this type of service. In 1996, after two years of joint efforts involving various interested parties, the *Souris Valley Child Care Corporation* opened. Initial funding came mainly from the Saskatchewan government, but the South Central Health District also contributed.

Operation

The *Souris Valley Child Care Corporation* is a not-for-profit organization. The centre is located in the Souris Valley Extended Care Centre building. Children may attend full time, part time or only occasionally. The centre operates from 6:00 a.m. to 9:00 p.m. Monday through Saturday. Fourteen school-age children also come to the centre after school and on Saturdays. The centre can accommodate up to 41 children at a time. Because of the potential for flexible child-care schedules, nearly 50 children benefit from the services provided by the *Souris Valley Child Care Corporation*.

The South Central Health District provides about 90% of maintenance services free of charge to the child care centre. The Health District also pays the heat, power and water bills. The centre pays for laundry services and monthly floor cleaning. Funding for daily operations is covered by a provincial government subsidy and parent fees. The child-care centre pays rent to the Saskatchewan Property Management Corporation.

When it opened in 1996, the *Souris Valley Child Care Corporation*'s centre operated 24 hours a day, seven days a week. Since then, those hours of operation have been reduced incrementally each year to their present level. Even though a need for 24-hour service had initially been identified, low use by Health District staff and community parents made it financially impossible for the centre to remain open around the clock (24-hour service had been needed only three or four times).

When the hours of operation were first reduced to 6:00 a.m. to midnight, Monday to Saturday, the night-time hours were used more regularly, especially by parents from the community. When the families taking advantage of these hours moved away, the hours of operation were reduced again, this time to their present level — Monday to Saturday, 6:00 a.m. to 9:00 p.m. These hours now seem to meet the needs of most users of the child-care services. Few District employees bring their children to the centre when they work the night shift, usually preferring to leave their children with their spouse. Most nurses who use the centre do so on an occasional basis. Because of shift work, some of the nurses register their children for the equivalent of three quarters of a full-time space. A special rate schedule was created for such cases.

Even though South Central Health District employees do not have priority over spaces, their children represent 25% of the clientele of the *Souris Valley Child Care Corporation*. According to the director, this is probably due to word-of-mouth among nurses and to the fact that the centre is located in the building.

* * *

When compared to certain other cases, it could be said that the relationship between the *Souris Valley Child Care Corporation* and Souris Valley Extended Care Centre is not particularly close in terms of management. However, because the centre is located in the Health District's building and offers extended hours, it is a convenient child-care choice for employees. As well, *Souris Valley Child Care Corporation* has adjusted its services to match the needs of its clientele as they have evolved.

Conclusion

Work-related child-care centres represent only a fraction of child-care services in Canada. Nevertheless, they have existed for several decades, and the fact that they have increased in number over the last ten years shows that work-related services fill a need both for the sponsoring companies and unions, and for the workers.

Work-related child care offers parents some significant advantages. Having their children cared for in or near the workplace can make morning and afternoon transportation easier and enables parents to respond more quickly to emergencies. Knowing that the child is nearby adds to parents' "level of comfort". Some child-care centres allow parents to visit their child during the day, which is particularly helpful to mothers who are breast-feeding. As a number of examples in this study have shown, work-related child-care centres can tailor their hours and registration options to a company's schedule. In areas where the demand for child-care services is high and exceeds the number of spaces available, work-related child-care facilities provide additional spaces, making it easier for parents to arrange care for their children.

Employers are becoming increasingly aware of their employees' need to balance their professional and personal responsibilities; a work-related child-care centre can be part of a general policy aimed at promoting this balance. Providing a child-care centre in the workplace represents an investment in the sponsoring organization's human resources — an investment that offers the employer a number of benefits. For example, in some cases, a centre can help to attract and retain workers. The fact that employees have access to child-care services in or near the workplace can reduce stress and stress-related illnesses, absenteeism and lateness. It can also increase employee morale, motivation, productivity and loyalty. All of these can make a tangible contribution to the organization's performance.

Employers that sponsor a child-care centre also reap another less-tangible — but very important — benefit: they can improve their corporate image among their business partners and clients. Their image in the community will also be strengthened, especially if the child-care centre is open to the children in that community rather than restricted to children of the company's employees.

CONCLUSION

As this study has shown, no single model for providing work-related child-care services exists. Employers and employee groups that want to pursue work-related child care have many options.

The relationship between a child-care centre and an employer or union can take any form, and be as close or as loose as the various partners want it to be. It can change over time as the partners' needs, capacities and priorities evolve. For example, the relationship can be affected by changes in the employer's needs, changes in the industry (a difficult period, strong growth, restructuring, etc.) and changes in its workforce (ageing or rejuvenation, a shortage of skilled labour, etc.). The relationship between a child-care centre and its sponsor may become stronger — or it may weaken or end. In order to better meet the partners' evolving needs, abilities and priorities, the relationship can also change in terms of the nature of the support and services exchanged.

Setting up a work-related child-care centre may be easier in certain types of workplaces such as public sector organizations or companies with a large workforce. But some of the cases presented in this study have shown that it is possible in various contexts to develop models for work-related child-care that reflect the uniqueness of the workplace and the demands placed on employees. Realities such as a small workforce, varied schedules, long work hours and employees who are scattered throughout a region are not insurmountable obstacles to setting up work-related child-care services. In fact, the unique characteristics of some workplaces can even be catalysts for instituting child-care services in the workplace that are not already available in the community.

Many people interviewed as part of this study noted how some employers and other participants in projects to create a child-care centre were surprised at the amount of time that the start-up process required. Some centres were set up quickly and with little difficulty. However, in other cases, project organizers encountered obstacles such as funding problems; opposition from company executives, employees or unions; problems with government regulation; or problems finding a site.

Developing a work-related child-care centre is an endeavour that should not be taken lightly, and which sponsoring organizations should view as a long-term commitment. The investments required and the expectations that will eventually be created mean that careful planning is needed. Worker consultation is, therefore, a crucial step in bringing any work-related child-care service project on stream. Consulting workers helps to determine whether employees really need child-care services, whether this need justifies the employer's involvement and whether a work-related centre is the most effective way to meet the need for child care.

A market survey is key to determining exactly what employees need and want in a child-care service — particularly with respect to fees, hours, registration options and services to be provided. The questions in the survey must be clear. A poorly designed survey instrument or a weak employee-consultation process can lead to creating a service that does not meet workers' needs, and which workers will not use.

This study has shown that government policies on child-care services in general also affect work-related child-care centres. As is the case for community-based child-care centres, some

government policies can slow efforts to set up centres in the workplace and make them more complicated to manage. On the other hand, some policies can be beneficial. For example, the child-care policy of the Quebec government facilitates the creation of work-related child-care centres. The creation of *childcare centres* and the construction of facilities are publicly funded. Moreover, the government's financial involvement in the operation of centres helps make child-care services more stable. As a result, it is much easier for an employer or a labour organization to sponsor a child-care service without having to invest huge sums of money.

Governments also have a role to play in stimulating debate on the establishment of work-related child-care services. Making best practices public and easily accessible is a step in this direction.

This overview of work-related child-care centres in Canada brings forward a number of topics for further research. They can be grouped into four main areas:

- **Research on options and approaches:** A work-related child-care centre is only one of the options available to an employer or a labour organization wanting to help its employees or members with child care. Other possible approaches, including referral and information services, direct financial assistance, special funds, family child-care services and emergency child care, are not dealt with in a detailed manner in this study and could be the subject of further research.

- **Studies of the role of union organizations and governments:** More research is needed into their respective roles in furthering work-related child-care services.

- **Surveys of companies and their employees about work-related child care:** Both could be surveyed, for example, to assess the profitability or the costs versus benefits of employers' investments in child care, and to collect new information on parents' needs and preferences for child care.

- **Case studies to illustrate what has not worked:** More information would be useful on work-related child-care centres that have not been as successful as expected. This information could be valuable to organizations or employees interested in setting up their own centres.

Three Provincial Policies

This annex briefly describes three provincial policies that have an impact on work-related child-care centres. The policies presented here from the Saskatchewan and Ontario governments concern work-related child-care centres in particular. The Quebec government's policy on child care makes the context in which all of this province's child care centres operate very distinctive, which is why it is presented here.

Further information about these policies is available from the different provincial governments.

Quebec

Since 1997, the Quebec Department of Child and Family Welfare has been setting up a network of *childcare centres* based on the existing non-profit home child-care agencies and child-care centres. Each centre, including work-related ones, is administered by a co-op or private not-for-profit corporation with a board of directors consisting mainly of parents.

Each childcare centre has until August 2002 to establish two types of child-care services: facility-based child care and home child care. A childcare centre may have up to three facilities accommodating 80 children each. The childcare centres must also co-ordinate, oversee and monitor home child-care services provided in a given area, for up to 250 children per centre, by persons that they recognize as providers of such services.

The centres offer full-time and/or part-time care. To meet parents' needs more effectively, they will gradually make child-care services available in the evening, at night or on the weekend where it is needed. They may also set up other family and special services in collaboration with social agencies or other partners.

The childcare centres offer reduced-contribution spaces at a cost of $5 a day for all children from birth to kindergarten age. Reduced-contribution child-care services are also available before and after school in some elementary schools and childcare centres for children aged 5 to 12. An operating grant from the Department of Child and Family Welfare covers almost

all the remaining operating costs. Reduced-contribution spaces are also offered by for-profit child-care centres that have signed agreements with the Department of Child and Family Welfare.

Ontario

The Ontario government has established a tax incentive for workplace child-care centres to support businesses that set up this type of service or contribute to the improvement of existing services for Ontario workers.

Depending on the type of business and subject to certain conditions, the incentive takes the form of a deduction in computing income or a refundable tax credit. Qualifying expenditures used to calculate the incentive are, subject to certain conditions, costs incurred in the construction or renovation of a facility or in the purchase of playground equipment for a workplace child-care facility and cash payments made for these purposes to an unrelated child-care facility.

Saskatchewan

Saskatchewan Social Services can offer a grant for the development of not-for-profit or co-operative work-related child-care services in the province. The grant is calculated on the basis of the number of spaces prioritized and designated for employees. The amount granted must not exceed the greater of 50% of the costs approved by the Minister to develop the child-care service or $10,000. The type of services provided can vary, ranging from on-site child-care centres to information and referral services or family child-care networks.

Questionnaire

Preamble

Hello, my name is (name of interviewer). I work in the Labour Program of Human Resources Development Canada. We are currently updating a document we published in 1990 entitled *Work-Related Child Care in Canada*.

In this context, we are contacting work-related child-care services across Canada to collect the most current information. The document we are preparing will have general information on child-care centres affiliated with workplaces and descriptions of child-care centres that stand out. Would you be interested in participating in this study?

(If so) First, would you say your child-care centre is affiliated with a workplace?

Explanation: Our definition includes any child-care service that is in any way affiliated with one or more workplaces, through either an employer, a union, or a property developer. This relationship can take many different forms. For example:

- Financial assistance for start-up or day-to-day management;
- Gift (money, equipment, land, emphyteutic lease);
- Reserved spaces for the children of employees or members of the union;
- The child-care centre is part of the business, belongs to it or is managed by one of its departments;
- The child-care centre belongs to the union or is managed by one of its departments or committees;
- The child-care centre is located on the work site or on the union's premises; or
- The employer or the union provides caretaker or administrative services.

The Employer and the Child-care Centre

We will start with a few questions about the employer affiliated with your child-care centre.

1. What is the name of this employer?

2. In what industry or sector does this employer operate?

3. What is the relationship between the child-care centre and the employer, the workplace?

4. Are the employees unionized?

5. (If the employees are unionized) Is(are) the union(s) involved in the child-care centre?

6. What is the nature of this involvement?

7. Is the child-care centre open to all employees?

8. Who are the main users of the child-care service?

9. Is the child-care centre open to children from the community?

10. What proportion of children in your child-care centre are children from the community?

11. Do you receive financial assistance from various levels of government?

12. (If so), can you tell me what level(s) (municipal, regional, provincial or federal) provide(s) it and what form it takes?

13. Does your employer or your child-care centre provide other child-care services such as family child-care services, an information or reference service, financial assistance or day camp during the summer?

14. Does the employer offer broader programs to help workers balance their work and their personal life? Does it have an official policy on the subject?

    Explanation: I am talking about any initiative by the employer to make it easier for employees to balance the requirements of their job and those of their personal and family lives. For example:

    - Teleworking (working at home or elsewhere than on company premises);
    - Flexible hours;
    - Job sharing;
    - Permanent or temporary part-time employment;
    - Time off for family, personal or training reasons;
    - An eldercare program;
    - Stress management help; or
    - A program to promote health and well-being.

Start-up

The following questions will be about the history of your child-care centre.

15. In what year did your child-care centre open?

16. In what year did people start thinking of opening a child-care centre?

17. How did the project start, who started it, and why?

18. Were the employees consulted during development of the project?

19. In what kind of climate was the child-care centre developed?

20. From where or whom did the initial financing come?

Operations

We will now talk about the operation of the child-care centre.

21. What legal entity administers the child-care centre?

22. Where is the child-care centre located in relation to where the employees work?

23. Do you receive comments from parents regarding the location?

24. According to its permit, how many children can your child-care centre accommodate?

25. How many children does your child-care centre actually have?

26. What is the breakdown of the spaces by age group?

27. Based on the information you have such as your waiting list, do the number of spaces available and the age distribution meet the needs of the parents you serve?

28. What are the hours of operation of your child-care centre?

29. Do you get requests from parents to change the hours, expand them or make them more flexible?

30. What registration options are there for your child-care centre?

31. Have you had requests from parents for other options?

32. How are the parents involved in the child-care centre?

33. What are the fees for your child-care services ?

34. Does your child-care centre program offer something special?

35. Can you tell me about it?

36. (In Quebec) Is your child-care centre a *childcare centre* (centre de la petite enfance)?

37. (If so) Do you offer or intend to offer family child-care services?

38. (If not) Do you intend to become one?

Plans, Problems and Opinions

The next questions will deal with the problems your child-care centre may have had over the course of its history and upcoming developments for your organization.

39. Can you tell me about problems you have had in the past or that you are currently having?

40. Have you made renovations or increased the size of the facilities since the child-care centre opened?

41. Do you have any such plans?

42. Have you changed the program since the child-care centre opened?

43. Do you have any such plans?

44. Have you had any comments from parents about what they especially like about your centre?

45. Have you had any comments about things to improve?

46. Has the employer's support changed since the child-care centre opened?

47. Do you think the employer might change its involvement in the coming months or years?

48. Are you aware of other child-care centres affiliated with a workplace?

49. Do you think they are offering anything innovative?

The Employer

We are at the last part of the interview. I will ask you a few questions about the employer who sponsors you child-care service.

50. How many people work for this employer?

    Categories:
    - 0 to 19
    - 20 to 99
    - 100 to 500
    - 500 or more

51. Is this a female-dominated work force?

52. What kind of work schedule do the employees have?

53. Does the company mainly employ permanent full-time workers?

54. Does it employ part-time workers?

55. Seasonal workers?

56. Contract workers?

Thank you for your co-operation.

Participating Child-Care Centres

Confederation Building Day Care Centre
St. John's, Newfoundland

Northwood Child Care Centre
Halifax, Nova Scotia

Purdy's Wharf Children's Centre
Halifax, Nova Scotia

University Children's Centre
Halifax, Nova Scotia

First Steps Child Care Centre
Moncton, New Brunswick

Garderie L'enfant magique
Campbellton, New Brunswick

Aéropuces Childcare Centre
Dorval, Quebec

Employés de Bombardier Aéronautique Childcare Centre
Dorval, Quebec
Saint-Laurent, Quebec

L'anode magique Childcare Centre
Rouyn-Noranda, Quebec

L'éveil des chérubins Childcare Centre
Rimouski, Quebec

PARTICIPATING CHILD-CARE CENTRES

La gare de rires Childcare Centre
Montreal, Quebec

La marelle Childcare Centre
Victoriaville, Quebec

La petite station Childcare Centre
Montreal, Quebec

La voûte enchantée Childcare Centre
Montreal, Quebec

Le petit forgeron Childcare Centre
Trois-Rivières, Quebec

Le petit réseau Childcare Centre
Montreal, Quebec

Les cablinours Childcare Centre
Montreal, Quebec

Les Micropuces Childcare Centre
Dorval, Quebec

Les p'tits loups Childcare Centre
Quebec, Quebec

Les petites cellules Childcare Centre
Mont-Royal, Quebec

Les petites puces Childcare Centre
Sherbrooke, Quebec

Mère Framboise Childcare Centre
Kirkland, Quebec

Mes premiers pas Childcare Centre
Montreal, Quebec

Picasso Childcare Centre
Montreal, Quebec

Tchou-tchou Childcare Centre
Saint-Laurent, Quebec

Studio 0-5 Childcare Centre
Montreal, Quebec

BCE Place Child Care Centre
Toronto, Ontario

CAW Community Child Care and
Developmental Services
Windsor, Ontario

Children on the Hill Pre-school Centre —
Centre préscolaire Les enfants de la
colline
Ottawa, Ontario

Douglas E. Light Child Care Centre
Toronto, Ontario

Dow's Lake Daycare — Garderie Lac Dow
Ottawa, Ontario

Fashion District Day Care
Toronto, Ontario

Hydro Bright Lights Childcare Centre
Toronto, Ontario

Little One's Corner — Au coin des copains
Sudbury, Ontario

Mississauga Civic Centre Workplace Day Care
Mississauga, Ontario

Rideau Employee/Student Childcare Centre
Ottawa, Ontario

Scotia Plaza Child Care Centre
Toronto, Ontario

Studio 123 Early Learning Centre
Toronto, Ontario

The Copper House
Bolton, Ontario

PARTICIPATING CHILD-CARE CENTRES

The Department of the Future Childcare Centre
Toronto, Ontario

Tupper Tots — Les tout-petits de Tupper
Ottawa, Ontario

Waterloo Campus Child Care
Waterloo, Ontario

York Central Hospital Child Care Centre
Richmond Hill, Ontario

YTV Child Care Network
Toronto, Ontario

Downs Children Centre
Winnipeg, Manitoba

Kid Gloves Daycare
Winnipeg, Manitoba

SIAST Children's Day Care Centre
Regina, Saskatchewan

Souris Valley Child Care Corporation
Weyburn, Saskatchewan

Association of Civic Employees Child
Development Centre
Calgary, Alberta

Burnaby Children's Centres Society
Burnaby, British Columbia

Teddy Bear Daycare
North Vancouver, British Columbia

Bibliography

Beach, Jane, Martha Friendly, and Lori Schmidt. *Work-Related Child Care in Context: A Study of Work-Related Child Care in Canada*. Occasional Paper No. 3. Toronto: University of Toronto, Centre for Urban and Community Studies, Childcare Resource and Research Unit, 1993.

Bertrand, Jane. *Guide to Workplace Child Care In Health Care Facilities*. Toronto: George Brown College of Applied Arts and Technology, 1991.

Canada. Labour Canada. *Work-Related Child Care in Canada*. Prepared by Margie I. Mayfield. Ottawa: Women's Bureau, 1990.

Childcare Consultants Alquin Inc. *Corporate Child Care Study: Summary, Conclusions and Recommendations*. Montreal: Montreal Board of Trade, 1991.

Doherty, Gillian, et al. *You Bet I Care! A Canada-Wide Study on: Wages, Working Conditions, and Practices in Child Care Centres*. Study No. 1. Guelph, Ont.: University of Guelph, Centre for Families, Work, and Well-Being, 2000.

——. *You Bet I Care! Caring and Learning Environments: Quality in Regulated Family Child Care Across Canada*. Study No. 3. Guelph, Ont.: University of Guelph, Centre for Families, Work, and Well-Being, 2000.

Goelman, Hillel, et al. *You Bet I Care! Caring and Learning Environments: Quality in Child Care Centres Across Canada*. Study No. 2. Guelph, Ont.: University of Guelph, Centre for Families, Work, and Well-Being, 2000.

Lero, Donna S., et al. *Canadian National Child Care Study. Workplace Benefits and Flexibility: A Perspective on Parents' Experiences*. Ottawa: Statistics Canada and Human Resources Development Canada, 1993.

New Brunswick. Office for Childhood Services. *Childcare: It Works For Everyone. A Handbook on Work-Related Childcare Initiatives for New Brunswick*. Fredericton: Department of Health and Community Services, [1990?].

Schmidt, Lori, Martha Friendly, and Jane Beach. "Work-Related Child Care Centres in Canada: Private Solutions to Public Policy." *Canadian Journal of Research in Early Childhood Education* 5, 1 (1996): 47-58.

PROGRAMME DU TRAVAIL

Les garderies en milieu de travail au Canada – 2001

Développement des ressources humaines Canada

Human Resources Development Canada

Canada

LT-090-03-01

Les garderies en milieu de travail au Canada — 2001

par Carole Barbeau

Développement des ressources humaines Canada
Programme du travail

2001

Publié par
Développement des ressources humaines Canada,
Programme du travail
Mars 2001

Les opinions exprimées dans cette étude ne correspondent pas nécessairement au point de vue ou aux politiques de Développement des ressources humaines Canada ou du gouvernement fédéral.

Pour obtenir des copies supplémentaires,
veuillez communiquer avec:

Centre de renseignements
Développement des ressources humaines Canada
140, promenade du Portage, Phase IV, niveau 0
Hull (Québec)
K1A 0J9

Téléphone : (819) 994-6313
Télécopieur : (819) 953-7260

Ce document est disponible en formats HTML et PDF via Internet :

http://travail.hrdc-drhc.gc.ca/travailvie/

Dans le présent document, le masculin est parfois utilisé au sens neutre afin d'alléger le texte.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2001
Nº de cat. RH4-7/2001
ISBN 0-662-65685-7

Remerciements

Cette étude a été réalisée par le Programme du travail de Développement des ressources humaines du Canada sous la direction de Laurent Quintal. De nombreux chercheurs et analystes de Politique stratégique et affaires internationales du travail ont effectué le travail de recherche et de rédaction. Nous tenons à remercier tous ceux et celles qui ont collaboré à ce projet. Nous tenons particulièrement à exprimer notre reconnaissance envers Charles Philippe Rochon pour la rédaction des chapitres I et II de l'étude.

Nous sommes particulièrement redevables aux directrices et directeurs des garderies ainsi qu'aux représentants des entreprises et des organisations concernées qui ont gracieusement accepté de répondre à nos questions. Cette étude n'aurait jamais vu le jour sans leur précieuse collaboration. Nous les remercions d'avoir pris le temps de partager leurs idées et leurs expériences.

Carole Barbeau
Laurent Quintal

Équipe de projet

Rédactrice principale :	Carole Barbeau
Rédacteur :	Charles Philippe Rochon
Coordonnateur de la recherche :	Laurent Quintal
Entrevues et rédaction des portraits :	Carole Barbeau Dalila Boucetta
Adjointe de recherche :	Pauline Halchuk
Révision du manuscrit anglais :	Malcolm Jordan
Traduction française :	Marie-Joelle Auclair
Éditique :	Lise Sabourin Nicole Quevillon
Page couverture :	Diane Bilodeau

Table des matières

Sommaire ix

Introduction 1

But de l'étude 2
Définitions 2
Méthodologie de l'étude 3
Portée de l'étude 4
Plan de l'étude 4

Chapitre I — Les garderies en milieu de travail : Aperçu général 7

Avantages et inconvénients des garderies en milieu de travail 7

Perspective de l'employeur 7
Perspective de l'employé 8

Les garderies en milieu de travail : Survol 9

Nombre de garderies 9
Emplacement des garderies 9
Année d'ouverture 10
Industries et secteurs 10
Taille de l'effectif 10
Sexe des employés 11
Modalités d'emploi et admissibilité des employés 11

Capacité des garderies : Nombre de places accréditées et nombre d'inscriptions 11
Modalités d'inscription 12
Heures d'ouverture 12
Admission des enfants de la collectivité 13
Tarifs 13

Chapitre II — Participation des employeurs, des syndicats, des gouvernements et des employés à la mise sur pied et au fonctionnement des garderies en milieu de travail 15

Processus de mise sur pied 16

Durée 16
Personnes à l'origine des projets de garderie 16
Consultation des employés : Étude des besoins et étude de faisabilité 17
Contexte de mise sur pied d'une garderie 18
Financement et ressources de démarrage 18

Participation de l'employeur et des autres intervenants au fonctionnement de la garderie 19

Personne morale administrant la garderie 19
Appui de l'employeur (organisme parrain) 20
Participation des syndicats 22
Aide gouvernementale 23
Participation des parents 24

Répondre aux besoins des parents et des enfants :
Des questions importantes 24

Ce que les parents apprécient 24
Disponibilité des places 25
Emplacement de la garderie 26
Heures d'ouverture 26
Modalités d'inscription 27
Personnel 27

Chapitre III — Portraits de 14 garderies en milieu de travail au Canada 29

University Children's Centre, Université Dalhousie, Halifax (Nouvelle-Écosse) 31
Centre de la petite enfance La voûte enchantée, Banque nationale du Canada, Montréal (Québec) 34
Centre de la petite enfance Mère Framboise, Merck Frosst Canada et Cie, Kirkland (Québec) 39
Centre de la petite enfance Les petites cellules, Ericsson Canada, Mont-Royal (Québec) 42
Centre de la petite enfance Mes premiers pas, Boutique Tricot, Montréal (Québec) 44
Centre de la petite enfance La gare de rires, Canadien national, Montréal (Québec) 47
The Copper House, Husky Injection Molding, Bolton (Ontario) 49
CAW Community Child Care and Developmental Services Inc., les Travailleurs canadiens de l'auto (TCA) et les trois Grands de l'automobile, Windsor (Ontario) 53
Studio 123 Early Learning Centre, 401 Richmond Ltd., Toronto (Ontario) 56

Au coin des copains — Little One's Corner, Hôpital régional de Sudbury Regional Hospital, Sudbury (Ontario) 59

The Department of the Future Childcare Centre, Le Body Shop, Toronto (Ontario) 62

Downs Children Centre, Hippodrome Assiniboia Downs, Winnipeg (Manitoba) 64

Kid Gloves Daycare, Western Glove Works, Winnipeg (Manitoba) 68

Souris Valley Child Care Corporation, South Central Health Disctrict, Weyburn (Saskatchewan) 74

Conclusion 77

Trois politiques provinciales 81

Questionnaire 83

Garderies participantes 87

Bibliographie 91

Sommaire

Cette étude vise à donner un aperçu des pratiques actuelles dans le domaine des garderies en milieu de travail.

L'expression « garderies en milieu de travail » désigne les garderies parrainées et aidées par un employeur, par un groupe d'employeurs, par un syndicat ou par un groupe d'employés qui visent à satisfaire, quoique souvent non exclusivement, les besoins des employés en matière de services de garde. Ces garderies peuvent être situées sur le lieu de travail ou ailleurs. Pour les employeurs comme pour les employés, elles répondent à un besoin. À preuve, au cours des dix dernières années, le nombre de ces garderies a presque doublé au Canada.

Pour cette étude, des directrices et directeurs de garderie d'un peu partout au Canada ont été interrogés. Ils représentaient au total environ un septième des garderies en milieu de travail au pays. Les meilleurs exemples que l'enquête a permis de dégager sont présentés ici, de même qu'un exposé des leçons tirées des expériences vécues dans les garderies qui ont participé à l'étude. L'un des principaux objectifs de l'étude est d'analyser et d'illustrer comment les entreprises et les organisations peuvent participer à l'établissement et à l'exploitation d'une garderie.

Grâce à cette étude, les employeurs, les syndicats et les travailleurs et travailleuses désirant mettre sur pied un service de garde peuvent avoir une idée des avantages et des inconvénients des garderies en milieu de travail ainsi que des grands enjeux relatifs à ce genre de service et à leur création. L'étude peut aussi servir aux employeurs et aux organisations syndicales qui contribuent déjà à offrir des services de garde à leurs travailleurs et à leurs travailleuses ainsi qu'aux professionnels de la garde d'enfants. Grâce aux exemples et aux cas présentés tout au long du document, ces personnes pourront découvrir différentes façons d'envisager la gestion et l'organisation des garderies en milieu de travail, particulièrement en ce qui a trait aux relations qui existent entre une garderie et l'organisation qui la parraine. Finalement, l'étude pourra intéresser toute personne désireuse de participer au débat sur les garderies.

Les entrevues réalisées témoignent de la diversité des milieux de travail, des employeurs et des organisations qui participent à la mise sur pied et au fonctionnement de garderies. Les garderies en milieu de travail étudiées sont associées à des organisations qui œuvrent dans une multitude de secteurs, allant de l'éducation aux transports, en passant par les micro-technologies

et le domaine manufacturier. Même si les garderies participantes étaient en forte majorité liées à de grandes entreprises, un bon nombre d'entre elles desservaient des milieux de travail de moins de 500 employés.

L'étude fait état de la diversité des formes que peut prendre la relation entre une garderie et un milieu de travail. Les modalités de cette association sont en effet fonction des besoins, des ressources et des priorités de chacun des partenaires. Les exemples présentés vont de l'intégration totale du service au sein de la structure de l'entreprise à la simple location d'espace. Dans certains cas, les services de la garderie sont à l'usage exclusif des enfants des travailleurs de l'entreprise alors que dans d'autres, quelques places seulement leur sont réservées.

Quelques-uns des cas évoqués démontrent l'importance de mener une étude de marché avant l'établissement d'une garderie en milieu de travail. Une telle étude permet de déterminer s'il existe bien des besoins en services de garde chez les travailleurs, si ces besoins justifient l'engagement de l'employeur ou du syndicat et si une garderie en milieu de travail est le meilleur moyen de répondre à ces besoins. Une bonne étude de marché permet de mettre sur pied un service qui réponde aux besoins particuliers des travailleurs, notamment par rapport aux frais de garde, aux heures d'ouverture, aux modalités d'inscription et aux services.

Quatorze des cinquante et une garderies en milieu de travail participantes ont fait l'objet d'un portrait détaillé.

University Children's Centre, Université Dalhousie, Halifax (Nouvelle-Écosse) — Cette garderie constitue un bon exemple de ce qui peut être offert comme services de garde dans un établissement postsecondaire.

Centre de la petite enfance La voûte enchantée, Banque nationale du Canada, Montréal (Québec) — Il s'agit de la première garderie en milieu de travail à avoir vu le jour au Québec dans le secteur privé. C'est là un bel exemple de garderie qui offre des services de grande qualité, en partie grâce au soutien financier et d'autres types fourni par l'employeur.

Centre de la petite enfance Mère Framboise, Merck Frosst Canada & Cie., Kirkland (Québec) — Cette garderie constitue un élément important des efforts déployés par l'entreprise pour aider ses employés à concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Elle aide également l'employeur à attirer et à conserver du personnel hautement qualifié, dans un secteur où on se dispute chaudement ces employés.

Centre de la petite enfance Les petites cellules, Ericsson Canada, Mont-Royal (Québec) — Voici une garderie qui a bénéficié d'un soutien substantiel de la part de la haute direction, notamment du président et chef de la direction. Il y a chez Ericsson Canada une forte demande pour des services de garde de la part d'un personnel dont la moyenne d'âge se situe dans la vingtaine.

Centre de la petite enfance Mes premiers pas, Boutique Tricot, Montréal (Québec) — L'exemple de Mes premiers pas illustre une relation relativement souple entre une garderie déjà bien établie et un employeur, qui s'avère extrêmement bénéfique pour les deux parties. Grâce à cet exemple, on peut voir comment un employeur, sans avoir à dépenser beaucoup d'argent, peut contribuer à offrir des services de garde de qualité à ses employés, tout en appuyant de tels services pour les parents des environs.

Centre de la petite enfance La gare de rires, Canadien National, Montréal (Québec) — À sa création, il s'agissait de la première garderie pour les employés d'une société d'État au Canada. Voilà un exemple de garderie que l'employeur a soutenu de multiples façons, et ce depuis sa création.

The Copper House, Husky Injection Molding, Bolton (Ontario) — Cette garderie a ceci d'intéressant qu'elle est totalement intégrée à l'organisation de Husky et est considérée comme l'une des nombreuses unités de l'entreprise. En 1998, elle a reçu le prix ontarien Margaret-Fletcher pour son leadership et son excellence dans le domaine des soins aux jeunes enfants et de l'éducation préscolaire.

CAW Child Care and Developmental Services Inc., Travailleurs canadiens de l'automobile et les trois Grands de l'automobile, Windsor (Ontario) — Dans ce cas, pour la première fois, un syndicat du secteur privé au Canada a pu négocier pour les travailleurs des services de garde en milieu de travail payés par l'employeur. Ce cas illustre la façon dont un syndicat peut participer à l'établissement et à la gestion d'une garderie en milieu de travail.

Studio 123 Early Learning Centre, 401 Richmond Ltd., Toronto (Ontario) — Cette garderie est le fruit d'un projet de coopération mis en branle par une femme d'affaires qui désirait intégrer les affaires, la culture et les valeurs communautaires dans un projet d'aménagement immobilier. Cet exemple permet également de montrer comment l'expertise d'une organisation oeuvrant dans le domaine des services de garde (dans ce cas-ci, la Canadian Mothercraft Society) peut être mise à profit pour établir et gérer une garderie.

Au coin des copains — Little Ones' Corner, Hôpital régional de Sudbury Regional Hospital, Sudbury (Ontario) — La garderie Au Coin des copains est intégrée à différents programmes hospitaliers, notamment les programmes destinés aux enfants hospitalisés et à ceux qui fréquentent la clinique externe. Cette garderie offre les services courants aux enfants d'âge préscolaire et scolaire ainsi que des services spécialisés aux enfants handicapés.

The Department of the Future Childcare Centre, Le Body Shop Canada, Toronto (Ontario) — Ce cas nous montre comment le siège social d'une entreprise internationale dans un pays peut influencer les succursales dans d'autres pays en ce qui concerne les avantages sociaux et les services fournis aux employés. La garderie est aussi intéressante à un autre point de vue : elle met l'accent, dans ses activités quotidienne, sur les valeurs de l'entreprise, entre autres le recyclage et la réduction de la consommation d'énergie.

Downs Children Centre, hippodrome Assiniboia Downs Racetrack, Winnipeg (Manitoba) — Première garderie en Amérique du Nord à ouvrir ses portes dans un hippodrome, le Downs Children Centre a su s'adapter aux conditions de travail d'un groupe particulier de parents qui travaillent à des heures inhabituelles et selon des horaires qui varient. Elle fournit certaines services qui sortent de l'ordinaire, notamment le transport aller et retour entre la garderie et l'école.

Kid Gloves Daycare, Western Glove Works, Winnipeg (Manitoba) — Le portrait de cette garderie décrit ce que l'entreprise a fait lorsqu'elle s'est aperçu que seulement quelques employés avaient inscrit leurs enfants à la garderie qu'elle parrainait. Cet exemple fait bien ressortir qu'il est nécessaire de faire une étude de marché approfondie et de consulter les employés lorsqu'on projette de mettre sur pied une garderie.

Souris Valley Child Care Corporation, South Centre Health District, Weyburn (Saskatchewan) — Ouverte tous les jours 24 heures sur 24 à l'origine, cette garderie a réduit ses heures d'ouverture parce qu'il n'y avait pas assez de demande de la part des employés pour un tel service. Elle a néanmoins continué à répondre aux besoins de ses clients, dont l'horaire varie dans bien des cas.

Introduction

Pour de nombreux parents qui travaillent, l'accès à des services de garde abordables et de bonne qualité revêt une importance primordiale. Au cours des dernières décennies, la proportion de familles monoparentales et de ménages où les deux conjoints travaillent a augmenté, parallèlement à la présence grandissante des femmes sur le marché du travail. Du fait de cette évolution, rares sont les parents qui peuvent aujourd'hui compter sur des arrangements de garde d'enfants traditionnels — par exemple, lorsque l'un des parents occupe un emploi rémunéré tandis que l'autre (ou encore un des grands-parents) reste à la maison pour élever les enfants. En outre, la mobilité géographique et la dispersion des familles élargies rendent difficile le recours à des membres de la famille pour ce genre de services.

L'accès à des services de garde d'enfants abordables et de bonne qualité peut avoir une incidence directe sur la capacité d'un parent à entrer sur le marché du travail ou à reprendre un emploi (par exemple, après un congé de maternité ou un congé parental), à concilier ses responsabilités professionnelles et ses obligations familiales et à poursuivre ses objectifs de carrière. Considérés comme un facteur crucial de l'indépendance économique des femmes et de leur sécurité financière à long terme, les services de garde d'enfants sont aussi un élément important de l'accession des femmes à une plus grande égalité au travail.

Le rôle des services de garde à l'égard du développement mental et physique du jeune enfant mérite considération. Il est aujourd'hui admis que les premières années de la vie d'un enfant sont décisives pour le développement futur de ses compétences cognitives et sociales. De nombreux parents désirent donc se prévaloir des meilleurs services possible en matière d'éducation préscolaire.

Les garderies jouent donc deux rôles distincts, mais également importants : d'une part, permettre aux parents de garder leur emploi et de progresser dans leur carrière et, d'autre part, préparer les enfants en vue de leur scolarité tout en favorisant un développement sain. Ces rôles expliquent, tout au moins en partie, le besoin croissant de services de garde accrédités — et la demande qui en découle. Il n'est pas surprenant que, pour de nombreux groupes de la société canadienne — notamment les syndicats, les groupes de lutte contre la pauvreté et les organisations féminines et d'aide à l'enfance —, la création d'un plus grand nombre de places de garderie abordables et de bonne qualité constitue une demande essentielle.

Or, il existe encore trop peu de places de garderie au Canada pour répondre à la demande — sans parler des places dont le prix est *abordable*. Dans certaines collectivités, les services offerts peuvent être trop rigides ou ne pas répondre adéquatement aux besoins des parents qui travaillent. La mise sur pied de garderies en milieu de travail peut parfois permettre de résoudre, en partie du moins, ces problèmes. Un certain nombre d'entreprises et d'organisations ont reconnu que la mise sur pied d'une garderie dans leurs locaux ou à proximité de ceux-ci et le fait de lui accorder un soutien représentaient un atout pour recruter des employés et les garder à leur service, faire diminuer l'absentéisme et stimuler la productivité tout en générant une publicité favorable.

But de l'étude

La présente étude donne un aperçu des pratiques actuelles en matière de garderies en milieu de travail. Elle brosse un portrait des meilleurs exemples de ce type de garderies et analyse les leçons que les garderies participantes ont tirées de leurs expériences, qu'elles soient positives ou négatives. L'un des principaux objectifs de l'étude consiste à analyser et à illustrer la manière dont une entreprise ou un organisme peut participer à la mise sur pied et au fonctionnement de garderies en milieu de travail.

L'information que renferme la présente étude est destinée aux employeurs, aux syndicats, aux employés, aux organisations professionnelles, aux parents ainsi qu'aux professionnels de la petite enfance qui envisagent de mettre sur pied une garderie en milieu de travail ou d'élargir un tel service. Elle s'adresse également aux chercheurs et à toute personne que la question intéresse.

Définitions

Garderie en milieu de travail : désigne des services de garde d'enfants qui sont parrainés et appuyés par un employeur, un groupe d'employeurs, un syndicat ou un groupe d'employés et qui sont destinés à répondre aux besoins des employés d'une organisation en matière de garde d'enfants. Le rôle et le degré de participation des employeurs, des syndicats, des employés et des pouvoirs publics dans la mise sur pied et le fonctionnement de la garderie peuvent varier d'un milieu de travail à un autre et revêtir de nombreuses formes.

Garderie sur les lieux de travail : désigne, comme son nom l'indique, une garderie établie dans les locaux d'un employeur (c'est-à-dire dans un lieu de travail).

Garderie hors du milieu de travail : désigne une garderie, un programme ou un service qui fournit de la garde d'enfants à un endroit situé en dehors du lieu de travail proprement dit, mais habituellement à proximité de ce dernier. De tels services peuvent être offerts dans un édifice communautaire, dans des locaux loués ou dans un bâtiment appartenant à la garderie ou à un ou plusieurs des employeurs ou syndicats participants.

Garderie parrainée par un consortium : désigne une garderie parrainée par au moins deux employeurs, soit pour partager les coûts, soit parce que l'effectif de chaque employeur n'est pas assez important pour financer un tel service.

Garderie en milieu communautaire : désigne une garderie ou un service de garde d'enfants à but non lucratif administré par des parents ou un

organisme de la collectivité et situé dans un édifice communautaire.

Garderie privée à but lucratif : désigne une entité commerciale offrant des services de garde d'enfants. La garderie est exploitée comme une entreprise par une société ou une organisation privée en vue de générer des bénéfices.

Services de garde en milieu familial (ou *services de garde à domicile*) : désigne les services qu'une personne fournit à son domicile, moyennant des frais. Cette personne, habituellement considérée comme un travailleur indépendant, peut avoir ou non acquis de l'expérience ou suivi des cours dans le domaine de l'éducation préscolaire. Les services de ce type ne sont pas tous accrédités.

Méthodologie de l'étude

Les données et l'information que renferme la présente étude proviennent d'une série d'entretiens menés avec des directrices et directeurs de garderies de toutes les régions du Canada. Les entretiens ont eu lieu entre avril et juillet 2000. Au début de l'année 2000, nous avons communiqué avec les ministères et organismes responsables des services de garde d'enfants de chaque province et territoire afin de dresser une liste des garderies en milieu de travail au Canada. Un échantillon a été sélectionné à partir de cette liste. L'échantillon n'est pas entièrement aléatoire : il a en partie été établi de manière à présenter les divers types d'organisations qui parrainent ce genre de service et afin de refléter, dans une certaine mesure, la répartition régionale de ces services au Canada. Après un premier contact au téléphone, des entretiens ont eu lieu avec 51 directrices et directeurs de garderie. Le questionnaire utilisé figure à la fin du présent document. Il convient de noter que la méthodologie utilisée comporte certaines limites, à savoir :

- La liste des garderies en milieu de travail au Canada provient de plusieurs sources : dans la plupart des cas, il s'agit des ministères provinciaux chargés des services de garde d'enfants, mais, dans certaines cas, les noms des services de garde nous ont été fournis par les bureaux régionaux des ministères ou encore par des associations de garde d'enfants suggérées par les ministères. Il est possible que certains services de garde n'aient pas été recensés. En outre, lorsque nous avons communiqué avec les directrices et les directeurs par téléphone, certains nous ont avisés que leur garderie n'était pas liée à un milieu de travail ou que la relation avec l'employeur avait pris fin. Il est possible que ce soit également le cas d'un certain nombre de garderies inscrites sur la liste et qui n'ont pas été contactées. Les données concernant le nombre de garderies en milieu de travail au Canada et leur répartition géographique sont donc davantage une approximation que le fruit d'un recensement exhaustif.

- Étant donné la méthode de sélection de l'échantillon, les données quantitatives présentées dans cette étude ne doivent pas être considérées comme statistiquement significatives ou représentatives de la réalité de l'ensemble des garderies en milieu de travail au Canada.

- À moins d'indication contraire, l'information fournie (y compris celle qui concerne les organismes parrainant les garderies et les programmes gouvernementaux) provient des entretiens réalisés avec les directrices et directeurs de garderie. Cependant, dans certains cas, nous avons contacté des représentants des organismes parrains pour obtenir des détails particuliers ou des renseignements complémentaires et nous avons consulté des sources gouvernementales.

- Certains questionnaires n'ont pas été remplis intégralement par les personnes interrogées, mais les données recueillies sont néanmoins incluses dans l'étude.

Portée de l'étude

En ce qui concerne la portée de l'étude, quelques remarques s'imposent.

- La présente étude ne prétend pas brosser un tableau exhaustif des garderies en milieu de travail au Canada. Nous nous sommes efforcés de décrire une grande diversité d'expériences, mais il est possible que certaines réalités et certains enjeux aient échappé à l'analyse.

- Les garderies en milieu de travail ne représentent qu'une petite partie des garderies au Canada. L'étude ne tente pas d'établir une comparaison entre la garde d'enfants en milieu de travail et les services fournis dans un contexte communautaire ou privé. Selon certains chercheurs et certains intervenants du domaine, les garderies en milieu de travail n'offrent pas, du point de vue de la politique gouvernementale, de solution au problème de la garde d'enfants au Canada, car elles constituent une réponse discrétionnaire et individuelle à un enjeu social[1]. La présente étude n'aborde pas la question.

- Les services de garde d'enfants sont de responsabilité provinciale et territoriale. Les règlements ne sont donc pas uniformes à l'échelle du Canada et les garderies peuvent fonctionner dans des contextes législatifs très différents, selon l'endroit où elles sont situées. De plus, le contexte général évolue dans le temps. Les exemples que présente l'étude doivent donc être considérés dans le contexte provincial et historique qui leur est propre.

- Une garderie en milieu de travail n'est pas le seul moyen dont dispose un employeur ou une organisation syndicale pour aider les travailleurs à obtenir des services de garde. Il existe d'autres solutions, notamment les services d'orientation et d'information et l'aide financière; ces mesures, et d'autres, sont mentionnées mais ne font pas l'objet d'une analyse détaillée dans le cadre de cette étude.

Plan de l'étude

L'étude comporte trois chapitres. Les deux premiers présentent une synthèse de l'information recueillie au cours des entretiens. Le troisième contient des analyses nettement plus détaillées sur un certain nombre de garderies. Plus précisément :

- Le chapitre I donne un aperçu général des garderies en milieu de travail analysées dans le cadre de l'étude. Il relève aussi certains des avantages et des inconvénients liés à ce type de service, du point de vue des employeurs et de celui des employés.

- Le chapitre II examine un certain nombre de questions touchant les garderies en milieu de travail, notamment les conditions susceptibles de favoriser ou d'entraver l'établissement d'une garderie, les types de mesures de soutien que peuvent offrir les entreprises et les organisations qui les parrainent, ainsi que les attentes et les besoins particuliers de la clientèle.

[1] Jane Beach, Martha Friendly et Lori Schmidt. *Work-Related Child Care in Context: a Study of Work-Related Child Care in Canada*, document hors-série n° 3, Toronto, Université de Toronto, Centre for Urban and Community Studies, Childcare Resource and Research Unit, 1993, p. 21.

- Le chapitre III renferme 14 portraits de garderies en milieu de travail situées dans toutes les régions du pays. Ces portraits passent en revue le contexte dans lequel les garderies ont été établies, le rôle de l'employeur et des autres intervenants dans le processus de mise sur pied et décrit la participation ultérieure des employeurs, des syndicats, des employés et des pouvoirs publics au fonctionnement de ces différentes garderies. À l'aide d'exemples concrets, le chapitre met l'accent sur les caractéristiques propres à chacune.

La conclusion de l'étude regroupe les principales constatations et les leçons tirées de ces analyses.

Les garderies en milieu de travail : Aperçu général

La mise en place de services de garde d'enfants en milieu de travail comporte à la fois des avantages et des inconvénients, qui sont analysés dans la première partie de ce chapitre, tant dans la perspective des employeurs que dans celle des employés.

Le chapitre donne également un aperçu général des garderies qui ont participé à l'étude et des entreprises et organismes qui les parrainent.

Avantages et inconvénients des garderies en milieu de travail

Les services qu'offrent les garderies en milieu de travail comportent des avantages et des inconvénients tant pour les employeurs que pour les employés.

Perspective de l'employeur

Les services de garde en milieu de travail procurent aux employeurs certains avantages :

- Ces services — que l'employeur peut offrir seuls ou dans le cadre d'un programme *travail-famille* ou d'un programme *travail-vie personnelle* — peuvent l'aider à conserver ses employés et constituent un atout pour le recrutement du personnel.
- Ils peuvent entraîner une réduction des retards et de l'absentéisme.
- Ils peuvent faciliter la réintégration des employés après un congé de maternité ou un congé parental.

- Ils peuvent améliorer le moral des employés, leur engagement, leur motivation et leur satisfaction au travail tout en réduisant dans le milieu de travail le stress et les problèmes de santé qu'il entraîne.

- Grâce à une garderie en milieu de travail, une entreprise peut rehausser son image et établir des liens avec la collectivité, surtout si les enfants de la collectivité y sont aussi admis.

- La présence d'enfants a pour effet d'humaniser le lieu de travail (cet avantage concerne uniquement les organisations qui ont une garderie dans leurs locaux).

- L'employeur peut exercer un certain contrôle sur les heures d'ouverture de la garderie.

Cependant, les garderies en milieu de travail présentent certains inconvénients pour l'employeur :

- Elles peuvent impliquer une responsabilité sur le plan juridique et entraîner des obligations financières additionnelles.

- Tout problème touchant la garderie peut avoir un effet néfaste sur l'image de l'entreprise.

- La présence d'enfants jouant dehors risque de distraire les employés; certains parents pourraient vouloir passer trop de temps avec leur enfant pendant les heures de travail.

Perspective de l'employé

Pour les employés, un service de garde en milieu de travail comporte de nombreux avantages, notamment les suivants :

- La durée des trajets entre la garderie et le lieu de travail du parent (en début et en fin de journée) peut être grandement réduite, de même que les retards éventuels liés notamment à la circulation, au mauvais temps ou aux transports en commun.

- Les parents sont rassurés de savoir que leur enfant n'est pas loin.

- Les parents sont en mesure de réagir rapidement en cas d'urgence.

- Les mères peuvent continuer à allaiter leur bébé.

- Les parents peuvent participer aux activités de la garderie et aux événements spéciaux.

- Les parents peuvent passer un moment avec leur enfant pendant les périodes de pause ou le midi.

- Dans les régions où il y a une pénurie de places dans les garderies en milieu communautaire ou en milieu familial, les parents ont plus de chances de trouver une place pour leur enfant.

- Les garderies répondent mieux aux besoins des parents sur le plan des horaires quand ceux-ci tiennent compte de ceux de l'employeur.

On note toutefois certains inconvénients :

- Les employés qui dépendent d'une garderie milieu de travail peuvent avoir du mal à quitter leur emploi, ce qui limite leur mobilité.

- La présence d'une garderie sur le lieu de travail — en particulier si ses heures d'ouverture ne sont pas limitées aux heures ouvrables et qu'elle offre des services d'urgence — pourrait servir de prétexte à un employeur pour imposer des heures de travail plus longues (heures supplémentaires) et pour justifier des changements d'horaire de dernière minute.

- Les enfants des employés inscrits dans une garderie en milieu de travail risquent d'avoir peu de contacts avec les autres enfants de leur quartier.

- Certains milieux de travail ne conviennent pas aux enfants, surtout s'il y a des problèmes tels que le bruit, la pollution, l'espace limité et un cadre peu attrayant (par exemple, dans les centres-villes ou dans les zones industrielles).

Les garderies en milieu de travail : Survol

Dans le contexte de la présente étude, des entretiens ont été menés auprès de 51 garderies en milieu de travail — ce qui représente environ un septième des garderies de ce type actuellement en place au Canada. Dans cette partie, nous présentons un bref aperçu des caractéristiques de ces services : nombre, emplacement, capacité, tarifs, heures d'ouverture, industries et secteurs concernés, clientèle. Les chiffres et les données statistiques ne sont fournis qu'à titre indicatif et ils ne concernent que les garderies pour lesquelles ont eu lieu des entretiens (et non l'ensemble des services de garde en milieu de travail au Canada).

Nombre de garderies

Entre 1991 et 2000, le nombre de garderies en milieu de travail au Canada a presque doublé. L'augmentation la plus importante en chiffres absolus s'est produite au Québec, où se concentrent plus de la moitié des garderies de ce type au Canada. Il convient de signaler que des augmentations substantielles, tout au moins en termes relatifs, ont eu lieu en Nouvelle-Écosse, au Nouveau-Brunswick, en Ontario, au Manitoba, en Saskatchewan et en Colombie-Britannique.

Tableau 1 : Nombre de garderies en milieu de travail, par province

Province	1991[1]	2000[2]
Terre-Neuve	4	3
Île-du-Prince-Édouard	1	0
Nouvelle-Écosse	7	17
Nouveau-Brunswick	1	8
Québec	76	180
Ontario	62	82
Manitoba	9	16
Saskatchewan	1	6
Alberta	7	5
Colombie-Britannique	7	20
Yukon / Territoires du Nord-Ouest / Nunavut	1	1
Canada – Total	**176**	**338**

Emplacement des garderies

Parmi les garderies qui ont participé à l'étude, 70 p. 100 sont situées sur le lieu de travail, alors que 30 p. 100 sont installées à l'extérieur — dans la plupart des cas à proximité du lieu de travail (en face ou à quelques coins de rue). Deux garderies seulement sont situées à une distance importante du lieu de travail. Le service de garde le plus éloigné

[1] Source des données de 1991 : Jane Beach, Martha Friendly et Lori Schmidt. *Work-Related Child Care in Context: A study of Work-Related Child Care in Canada*, document hors-série n° 3, Toronto, Université de Toronto, Centre for Urban and Community Studies, Childcare Resource and Research Unit, 1993, p. 6.

[2] Données compilées au printemps 2000. Chiffres estimatifs basés sur des renseignements fournis par les provinces et les territoires et des associations de garde d'enfants.

est celui de l'aéroport de Montréal-Dorval, qui se trouve à une distance de 5 à 10 minutes en voiture de l'aéroport.

Année d'ouverture

Environ un dixième des garderies à l'étude ont été établies pendant les années 1970 et un tiers pendant les années 1980. Plus de la moitié ont été établies entre 1990 et 1999, ce qui correspond en général à l'évolution des garderies en milieu de travail au Canada.

Plusieurs des garderies les plus anciennes ont agrandi leurs locaux ou ont déménagé depuis leur création.

Industries et secteurs

Il existe des services de garde en milieu de travail dans divers secteurs et industries. Les garderies analysées dans la présente étude sont liées à divers secteurs d'activités, à savoir :

- les transports aériens et ferroviaires et les transports en commun;
- l'industrie minière;
- la promotion et la gestion immobilière;
- l'aéronautique;
- la production d'énergie (hydro-électricité);
- les communications;
- le secteur manufacturier (par exemple, l'automobile, le vêtement);
- l'industrie pharmaceutique;
- la micro-technologie;
- le commerce de détail;
- le secteur bancaire;
- les assurances;
- la radio et la télédiffusion;
- la culture;
- le divertissement (par exemple, courses hippiques);
- les soins de santé;
- l'éducation;
- les organismes communautaires;
- les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux.

Au total, 55 p. 100 des garderies à l'étude sont parrainées par des employeurs du secteur public, 41 p. 100 par des employeurs du secteur privé et 4 p. 100 par des organismes mixtes.

Taille de l'effectif

Plus de 80 p. 100 des garderies ayant participé à l'étude sont parrainées par une organisation de grande taille (plus de 500 employés), le reste étant parrainé par des employeurs de taille moyenne (entre 100 et 499 employés). Dans un seul cas, l'employeur a moins de 100 employés.

Certaines garderies fonctionnent dans le cadre d'un consortium. Elles sont parrainées par plusieurs employeurs, par exemple le *Douglas E. Light Child Care Centre* qui est lié au University Health Network[3], au Mount Sinai Hospital et au Michener Institute for Applied Health Sciences, ou encore *Tupper Tots — Les tout-petits de Tupper*, qui offre des services de garde d'enfants aux employés de Poste Canada et de l'Agence des douanes et du revenu du Canada.

[3] Le University Health Network (auparavant l'Hôpital de Toronto) regroupe le Toronto General Hospital, le Toronto Western Hospital, l'hôpital Princess Margaret et le Toronto Medical Laboratories.

Sexe des employés

Les services de garde d'enfants en milieu de travail ne sont pas uniquement offerts par des employeurs dont l'effectif est majoritairement féminin. Il peut être surprenant de constater que près du tiers des garderies ont été mises sur pied par des employeurs ou des syndicats d'organisations dont l'effectif est à prédominance masculine. Le *Community Child Care and Developmental Services* des Travailleurs canadiens de l'automobile illustre bien cette réalité puisque quelque 85 p. 100 des ouvriers de l'industrie automobile sont des hommes. Un autre tiers des garderies ont vu le jour dans des organismes où l'effectif compte à peu près autant d'hommes que de femmes. Quoique les femmes aient toujours tendance à assumer la plus grande responsabilité des arrangements en matière de garde d'enfants, de nombreux répondants à l'enquête ont signalé que les pères participaient de plus en plus aux activités des garderies, en plus d'amener leurs enfants et de venir les chercher.

Modalités d'emploi et admissibilité des employés

Chez environ les deux tiers des employeurs parrainant des services de garde, la majorité des employés travaillent à temps plein. La plupart des employeurs, à quelques exceptions près, engagent également des employés à temps partiel ou à contrat. Les employeurs recrutent aussi des employés saisonniers — en général des étudiants — dans près de la moitié des cas à l'étude. L'accès aux services de garde d'enfants est presque toujours offert à tous les employés de l'entreprise ou de l'organisation, quels que soient leur poste et leurs modalités d'emploi. Toutefois, les garderies donnent parfois la priorité aux employés permanents occupant un poste à temps plein. En outre, certaines garderies n'offrent pas de services de garde à temps partiel ou de services de halte-garderie, ce qui ne permet pas aux employés à temps partiel de profiter des services. Si la garderie a une longue liste d'attente, les travailleurs saisonniers ou temporaires risquent aussi de ne pas pouvoir se prévaloir de ses services.

Capacité des garderies : Nombre de places accréditées et nombre d'inscriptions

Les garderies qui ont participé à l'étude détiennent un permis pour 59 places en moyenne (le nombre varie entre 32 et 145[4]). Or, le nombre moyen d'enfants effectivement *inscrits* est de 72 (soit, selon la garderie, entre 28 et 205). Il faut savoir qu'il n'est pas rare que le nombre d'enfants inscrits soit plus élevé que le nombre de places accréditées, compte tenu du fait que certaines garderies offrent des services de garde à temps partiel ou des services de halte-garderie : ainsi, deux ou trois enfants inscrits un ou deux jours par semaine peuvent « se partager » une place accréditée. De même, dans les garderies qui offrent des services de garde le soir en plus de la journée, le nombre d'enfants inscrits peut sembler plus élevé, mais les enfants ne sont pas tous présents au même moment.

Le nombre de places accréditées pour chaque catégorie d'enfants — nourrissons, bambins, enfants d'âge préscolaire, élèves de maternelle et écoliers — est en général très variable. De nombreuses garderies n'offrent leurs services que

[4] Dans les mois qui ont suivi la cueillette des données, le *centre de la petite enfance La voûte enchantée* a augmenté son nombre de places à 190, y compris 20 places de garde en milieu familial.

pour les enfants de deux à cinq ans, en raison du coût élevé de la garde des nourrissons[5]. Le coût de la garde des enfants d'âge scolaire peut aussi s'avérer élevé si la garderie ne reçoit aucune subvention de l'État, tandis que les services de garde avant et après les heures de classe peuvent être difficiles à gérer.

Modalités d'inscription

Toutes les garderies participant à l'étude offrent des services de garde à temps plein et la plupart d'entre elles (environ 85 p. 100) offrent aussi des services à temps partiel. Certaines offrent aussi des services d'urgence, mais souvent ces services sont réservés aux enfants que la garderie connaît déjà (par exemple, des enfants qui y ont été inscrits dans le passé) ou à des enfants recommandés par un organisme d'aide à l'enfance. La disponibilité des services d'urgence dépend aussi du nombre de places vacantes.

Certaines garderies offrent des services de halte-garderie et des services de garde après les heures de classe, mais elles sont relativement rares, tout au moins parmi les garderies qui ont participé à l'étude. Cependant, les gouvernements du Québec et de la Colombie-Britannique se sont engagés à mettre en place des programmes de garde d'enfants avant et après l'école à prix abordable, ce qui pourrait entraîner une augmentation de ce type de service à l'avenir.

Heures d'ouverture

La plupart des garderies en milieu de travail ouvrent leurs portes entre 6 h 30 et 7 h 30 et ferment entre 17 h 30 et 18 h. Elles sont habituellement ouvertes de 10 à 11 heures par jour, 5 jours par semaine. Très peu de garderies offrent des services de garde le soir ou la fin de semaine, mais on note quelques exceptions :

- Le *Community Child Care and Developmental Services* des Travailleurs canadiens de l'automobile, à Windsor, est ouvert 20 heures par jour et offre des services de garde en rotation (par exemple, deux semaines le matin, puis deux semaines l'après-midi) pour répondre aux besoins des parents qui travaillent par postes et des employés qui font des heures supplémentaires.

- Pendant la saison des courses hippiques, le *Downs Children Centre*, qui est situé sur le terrain d'un hippodrome à Winnipeg, est ouvert sept jours par semaine et offre des heures d'ouverture prolongées. Ainsi, la garderie ouvre tous les matins à 5 h 30 et, trois fois par semaine, peut rester ouverte jusqu'à minuit.

- La *Souris Valley Child Care Corporation*, de Weyburn, en Saskatchewan, offre des services de garde du lundi au samedi, jusqu'à 21 h.

[5] La garde des nourrissons coûte plus cher, parce qu'elle nécessite un plus grand espace physique et que le ratio enfant/éducatrice est plus bas que pour les autres types de service de garde.

- Le *centre de la petite enfance L'éveil des chérubins*, qui est situé au Centre hospitalier régional de Rimouski, offre ses services 363 jours par an. Le centre est habituellement ouvert de 6 h 30 à 18 h 30, mais il reste ouvert au besoin jusqu'à minuit et demi si un parent en fait la demande 24 heures à l'avance.

- Certaines garderies, comme *The Copper House*, répondent à la demande des parents qui ont besoin d'un service de garde avant ou après les heures normales d'ouverture (dans ce cas de 7 h à 18 h 30)[6].

Il convient toutefois de signaler que les garderies, en particulier celles qui sont situées sur le lieu de travail, n'ont pas toujours entièrement le choix de leurs heures d'ouverture. De fait, il est impossible d'offrir des heures d'ouverture prolongées si la garderie est située dans un édifice dont l'accès est limité en soirée, la nuit ou pendant la fin de semaine.

Admission des enfants de la collectivité

Bien qu'en général les garderies en milieu de travail réservent un certain nombre de places (ou donnent la priorité) aux enfants des employés de l'organisme ou des membres du syndicat qui les parraine, souvent elles accueillent aussi les enfants de la collectivité. C'est le cas de 85 p. 100 des garderies qui ont participé à l'étude. Dans ces garderies, le nombre de places occupées par des enfants de la collectivité est très variable, allant de 2 p. 100 à la totalité des places, pour une moyenne d'environ 45 p. 100.

Une garderie en milieu de travail, qu'elle soit ou non située sur le lieu de travail, peut être obligée d'offrir un certain nombre de places aux familles de la collectivité pour assurer la viabilité économique de ses activités à long terme. En accueillant les enfants de la collectivité, elle est en mesure de combler toutes les places disponibles, même en cas de demande insuffisante des employés ou de fluctuation annuelle de la demande.

Néanmoins, certaines garderies sont exclusivement réservées aux employés, soit pour des raisons de sécurité, comme au *centre de la petite enfance Les micropuces* (Matrox), soit parce que le nombre de places est déjà insuffisant pour les enfants des employés. Par ailleurs, il n'est pas rare que l'employeur offre au service de garde son soutien financier à condition que celui-ci n'accueille que les enfants de ses employés.

Tarifs

Toutes les garderies en milieu de travail offrent leurs services moyennant des frais imposés aux parents, qu'ils soient employés de l'organisme parrain ou membres de la collectivité. Bien que cela soit relativement rare, des barèmes différents s'appliquent parfois aux deux catégories de clients. Ainsi, les tarifs du *Fashion District Day Care centre* et du *Douglas E. Light Child Care Centre* de Toronto sont plus élevés pour les parents de l'extérieur que pour les employés (entre 25 $ et 50 $ de plus selon le service fourni); dans le cas de *The Department of the Future Childcare Centre*, qui est associée à Le Body Shop, les différences de tarif vont de100 $ à 200 $. Il arrive aussi que les employeurs accordent des subventions afin d'aider leurs employés à payer les coûts du service de garde.

[6] On trouvera d'autres renseignements sur les heures d'ouverture de ces garderies au chapitre III de la présente étude.

Les tarifs des services de garde en milieu de travail sont relativement coûteux pour les employés, à l'exception notable du Québec où ces services sont beaucoup moins chers du fait des subventions substantielles accordées par le gouvernement dans le cadre de la politique des places à 5 $ par jour[7]. Les tarifs appliqués dans les garderies à l'étude (à l'exception de celles du Québec) sont très variables. Les tarifs mensuels, selon l'âge de l'enfant, sont les suivants :

- nourrissons : de 400 $ à 1 070 $;
- bambins : de 368 $ à 960 $;
- enfants d'âge préscolaire : de 350 $ à 830 $;
- enfants de la maternelle : de 192 $ à 650 $.

Cet aperçu fait ressortir la diversité des garderies en milieu de travail au Canada — diversité qui se retrouve non seulement dans la pluralité des secteurs concernés et de leur effectif, mais aussi à d'autres égards : l'emplacement des garderies par rapport au lieu de travail, l'année d'établissement, les services offerts et les tarifs.

[7] Des informations supplémentaires sur la politique québécoise en matière de services de garde sont présentées dans la section *Trois politiques provinciales* du présent ouvrage.

Participation des employeurs, des syndicats, des gouvernements et des employés à la mise sur pied et au fonctionnement des garderies en milieu de travail

Il n'y a pas deux garderies en milieu de travail qui soient absolument identiques. En fait, elles diffèrent les unes des autres — parfois de façon importante — pour ce qui est de leur histoire, de leur structure, de leur administration et de leur clientèle ainsi que sur le plan des services qu'elles offrent. On observe en outre des différences marquées dans les rapports qu'elles entretiennent avec l'entreprise ou l'organisme qui les parraine et dans leurs liens avec les pouvoirs publics, les syndicats et les employés.

Pourtant, malgré leurs différences, les services de garde en milieu de travail sont souvent aux prises avec des problèmes similaires, et partagent aussi des préoccupations communes, que ce soit en ce qui a trait au financement, à l'espace, à l'emplacement, aux heures d'ouverture, aux modalités d'inscription ou au recrutement du personnel. Les entretiens menés dans le cadre de l'étude ont permis d'éclaircir bon nombre de ces questions.

Le présent chapitre se penche sur plusieurs questions importantes ayant trait à la mise sur pied et au fonctionnement des garderies en milieu de travail. Il examine : a) les conditions susceptibles de favoriser ou d'entraver le processus de mise sur pied d'une garderie; b) les types d'appui qu'utilise l'entreprise ou l'organisation qui parraine la garderie et l'évolution de cet appui au fil du temps; et c) les questions qui doivent être prises en considération concernant les besoins et les attentes spécifiques des clients.

Processus de mise sur pied

La mise sur pied d'une garderie peut être une tâche longue et ardue. Les démarches demandent du temps et de l'énergie ainsi que des ressources humaines et financières adéquates. Il peut s'écouler de nombreuses années entre le moment où l'idée d'offrir des services de garde en milieu de travail est lancée et celui où la garderie ouvre effectivement ses portes.

Durée

Dans la plupart des cas à l'étude, la mise sur pied de la garderie a pris entre 18 mois et trois ans, mais certaines garderies ont mis encore plus de temps à voir le jour. Ainsi, le *centre de la petite enfance Tchou-tchou* à Saint-Laurent, au Québec, a ouvert ses portes en novembre 1983, après six tentatives de démarrage en 15 ans. On observe aussi l'inverse, par exemple la garderie du SIAST, à Regina, qui a débuté ses activités en août 1984, huit mois après le début du projet.

Un grand nombre de personnes interrogées dans le cadre de l'étude ont signalé que certains employeurs et d'autres intervenants avaient été surpris de la longueur du processus de mise sur pied.

Personnes à l'origine des projets de garderie

On trouve divers intervenants à l'origine des projets de garderies. Il peut s'agir, selon le cas, de particuliers ou de groupes (regroupant des employés ou des employeurs, ou les deux).

Très souvent, l'idée de créer une garderie provient d'un groupe d'employés. Ce sont en général les femmes qui en prennent l'initiative, mais il n'est pas rare que les hommes y participent. Les syndicats offrent dans certains cas leur appui, comme pour la mise sur pied du *centre de la petite enfance Tchou-tchou* à l'Office national du film en 1983.

Les syndicats jouent parfois un rôle de premier plan dans la mise sur pied d'une garderie, comme dans le cas du syndicat des Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA). Pendant les négociations de 1987 avec la General Motors du Canada, Ford du Canada et Chrysler Canada, les TCA ont en effet demandé et obtenu la création d'un fonds de services de garde d'enfants, qui serait alimenté par l'employeur. Ce fonds a servi à l'établissement et au fonctionnement de garderies à Windsor, à Oshawa et à Port Elgin. Une aide publique, obtenue grâce aux pressions exercées par le syndicat auprès du gouvernement de l'Ontario, a aussi été un facteur déterminant dans la mise sur pied de ces garderies.

Il arrive que le projet soit lancé par la direction de l'entreprise dans le cadre d'un programme d'équité en matière d'emploi ou d'un programme travail et famille, ou encore qu'il corresponde à la philosophie de l'entreprise ou de son PDG, comme c'est le cas pour les garderies de Le Body Shop et de la société Husky Injection Molding.

Les gestionnaires souhaitent parfois mettre sur pied une garderie parce qu'elle répondra à leurs propres besoins à cet égard (par exemple, le *YTV Childcare Network*) ou parce qu'ils savent — directement — combien il est difficile de concilier obligations familiales et responsabilités professionnelles. Le *Kid Gloves Daycare* a ainsi été créé au moment où les épouses de deux des trois hauts dirigeants avaient de l'expérience en matière de services familiaux et de garde d'enfants.

Le président d'une autre compagnie a été très favorable à la mise sur pied d'une garderie, en partie en raison des problèmes que sa fille avait connus pour trouver des services de garde d'enfants satisfaisants.

La direction peut aussi lancer un projet de garderie parce que ses employés le demandent, surtout si l'organisme doit améliorer sa situation sur le plan du recrutement et du maintien des effectifs.

Dans le secteur de l'éducation, ce sont parfois les étudiants qui lancent une campagne pour la mise sur pied de services de garde d'enfants. Par exemple, les étudiants ont joué un rôle décisif dans l'établissement du *centre de la petite enfance Les petites puces* (Centre d'éducation aux adultes Saint-Michel), du *Rideau Employee/ Student Childcare Centre* (Rideau High School) et du *University Children's Centre* (Université Dalhousie).

Enfin, un projet de garderie peut être amorcé par un promoteur immobilier, en vue d'attirer et de conserver la clientèle, comme c'est le cas pour le *Scotia Plaza Child Care Centre* et pour le *Studio 123 Early Learning Centre*. Un promoteur accepte parfois de construire une garderie s'il obtient en échange des modifications aux règlements municipaux (par exemple, les règlements concernant la hauteur des édifices).

Consultation des employés : Étude des besoins et étude de faisabilité

Dans les garderies à l'étude, les employés ont été consultés dans presque tous les cas sur l'établissement d'une garderie en milieu de travail. Une telle consultation, au moyen d'enquêtes et de comités, est essentielle pour évaluer la demande potentielle de services et déterminer les besoins des employés qui ont des enfants. Par exemple, la décision relative à l'emplacement de la garderie peut poser problème, surtout lorsque les employés sont dispersés dans plusieurs installations; ainsi, Windsor a été choisi pour accueillir la première garderie des TCA au terme de deux années d'études et de discussions.

Lorsque les employés ne sont pas consultés ou que l'enquête réalisée est inadéquate, des difficultés peuvent surgir lors de la mise sur pied de la garderie. Par exemple, une étude menée avant l'établissement du *Kid Gloves Daycare* avait révélé un appui massif de la part des employés. Or, le questionnaire utilisé pour l'enquête ne mentionnait malheureusement pas que les employés devraient payer des frais et ne fournissait pas suffisamment de renseignements sur le fonctionnement de la garderie. Le fait que les questions étaient rédigées seulement en anglais a aussi créé un obstacle de communication pour de nombreux employés, l'effectif de la société étant multiculturel. En outre, l'évaluation initiale des besoins n'a pas mis en évidence le fait que de nombreux employés préféraient confier leurs enfants à des membres de leur famille afin préserver leur langue et leur culture. Par conséquent, lorsque la nouvelle garderie a ouvert ses portes, elle a accueilli des enfants d'employés en nombre beaucoup plus restreint que prévu et a dû combler la plupart de ses places en acceptant les enfants de la collectivité. On a connu des problèmes similaires Noranda — Fonderie Horne : bien que les employés se soient dits intéressés par une garderie en milieu de travail (il s'agit du *centre de la petite enfance L'anode magique*), ils n'y ont pas amené leurs enfants en raison des tarifs trop élevés[1] et des heures d'ouverture rigides.

[1] La garderie a ouvert ses portes en 1991, avant l'implantation de la politique des places à contribution réduite du gouvernement québécois.

Pour s'assurer que l'étude des besoins et l'étude de faisabilité soient effectuées de façon professionnelle, l'employeur qui parraine la mise sur pied d'une garderie peut engager des consultants spécialisés dans le domaine. C'est l'approche qu'ont utilisée Le Body Shop, le York Hospital et la promotrice immobilière du 401 Richmond.

Contexte de mise sur pied d'une garderie

Un degré de collaboration relativement élevé entre les différents partenaires est en général indispensable à la réussite d'un projet de garderie en milieu de travail. Il est essentiel d'obtenir l'appui de la haute direction. Cependant, même si les partenaires et la haute direction coopèrent, il peut y avoir des obstacles à surmonter avant d'ouvrir une garderie, notamment l'opposition des autorités municipales liée à des restrictions en matière de zonage, la résistance de certains employés qui craignent que l'établissement d'une garderie ne se fasse aux dépens d'augmentations salariales ou d'autres avantages et — dans un cas — la préoccupation des représentants syndicaux quant au fait que la garderie ne profiterait qu'à une minorité d'employés. Les garderies existantes peuvent aussi être opposées à la mise sur pied d'un service concurrent dans leur quartier.

Par ailleurs, les gestionnaires locaux de l'entreprise et le siège social peuvent ne pas être du même avis — il se peut qu'il faille convaincre la direction du siège social que le coût de mise sur pied de la garderie représente une dépense raisonnable. D'un autre côté, les gestionnaires locaux souhaitent parfois imiter les pratiques d'autres filiales de la société. Ainsi, la garderie de Le Body Shop Canada, *The Department of the Future*, à Toronto, a suivi l'exemple de The Body Shop International en Angleterre.

Même avec l'appui de la haute direction, certains gestionnaires peuvent hésiter à soutenir la mise sur pied d'une garderie en milieu de travail en raison de préoccupations touchant la sécurité, la faisabilité à long terme et la responsabilité de l'entreprise sur le plan juridique. Il se peut alors que le président ou le directeur général doive intervenir personnellement pour obtenir la collaboration des gestionnaires.

L'obtention des autorisations gouvernementales et municipales nécessaires à l'ouverture d'une nouvelle garderie peut se révéler frustrant et prendre beaucoup de temps, en raison des formalités administratives. (Dans un des cas à l'étude, une garderie a été construite sans subvention de l'État, parce que le chef de l'entreprise ne voulait pas attendre la décision du gouvernement provincial concernant le financement.)

Financement et ressources de démarrage

Le financement et les ressources de démarrage peuvent provenir de plusieurs sources.

L'employeur qui parraine le projet offre en général au moins quelques ressources pour faciliter la mise sur pied de la garderie. Ce soutien peut prendre de nombreuses formes : de l'argent, des prêts sans intérêt ou à un taux préférentiel, des ressources humaines (par exemple, des ingénieurs, des avocats, des comptables, des experts en recrutement), des fournitures, des meubles et de l'équipement (par exemple, de vieux ordinateurs), et l'utilisation de salles de réunion, de téléphones et de télécopieurs. Si la garderie doit être située sur le lieu de travail (et dans certains cas quand elles sont situées en dehors du lieu de travail), l'employeur offre en général les locaux, soit en faisant rénover des locaux existants, soit en participant à la construction d'un nouvel édifice. Dans le cas d'une construction

neuve, l'employeur peut fournir le terrain, notamment si les coûts de construction sont couverts par d'autres sources.

Au début du projet, le degré de participation effective de l'employeur est toutefois très variable, allant de services de peinture ou de quelques travaux de chantier à des investissements de 1 million de dollars ou plus, comme cela a été le cas chez Merck Frosst Canada.

Les subventions provinciales et municipales sont une importante source de financement de démarrage pour les garderies en milieu de travail. Ces subventions, qui peuvent prendre la forme d'une aide financière directe, de l'octroi d'un terrain ou d'autres contributions en nature, représentent en général, mais pas toujours, une proportion substantielle des dépenses de construction.

Certaines garderies à l'étude ont aussi profité de travail bénévole offert par les employés. Dans certains cas, elles ont aussi reçu des dons en nature ou en argent de membres ou d'organismes de la collectivité.

Les promoteurs immobiliers peuvent aussi contribuer à l'établissement d'une garderie en offrant un prêt de démarrage, comme ce fut le cas pour les garderies *BCE Place*, *Studio 123* et *Scotia Plaza*.

Participation de l'employeurs et des autres intervenants au fonctionnement de la garderie

Une différence fondamentale entre les garderies privées ou les garderies en milieu communautaire, d'une part, et les garderies en milieu de travail, d'autre part, a trait au fait que ces dernières sont associées à un ou plusieurs employeurs ou à un groupe d'employés. Bien que ces garderies aient souvent une grande latitude pour déterminer leur mode de fonctionnement, l'organisme qui les parraine joue néanmoins un rôle important à cet égard. De fait, les employeurs, les employés et les syndicats — sans mentionner les gouvernements — peuvent avoir une influence, directe ou indirecte, sur le fonctionnement de la garderie.

Personne morale administrant la garderie

Parmi les garderies à l'étude, seulement 7,5 p. 100 sont gérées directement par l'employeur. Dans ce cas, la garderie est habituellement considérée comme étant intégrée à un secteur ou encore comme une unité organisationnelle de l'organisme. Le plus souvent, toutefois, les garderies fonctionnement de manière autonome, sous l'égide d'un conseil d'administration, qui comprend ou non un représentant de l'employeur. En fait, dans seulement 25 p. 100 des cas à l'étude, un représentant de l'employeur siège au conseil d'administration de la garderie. Les syndicats y sont encore moins souvent représentés. On relève cependant quelques exemples, comme les garderies affiliées aux Travailleurs canadiens de l'automobile et le *Hydro Bright Lights Childcare Centre*, où des représentants du syndicat siègent au conseil.

En général, les administrateurs sont choisis parmi les parents dont les enfants fréquentent la garderie. L'entreprise ou l'organisme parrain peut toutefois insister pour que des parents qui sont également employés siègent au conseil. Il arrive souvent que la directrice ou le directeur et des employés de la garderie soient membres d'office du conseil d'administration.

Appui de l'employeur (organisme parrain)

Une fois que la garderie est mise sur pied, l'appui de l'employeur peut revêtir de nombreuses formes. Le niveau d'aide varie énormément d'un employeur à l'autre, allant de contributions financières très généreuses à l'absence quasi-totale d'aide.

Les directrices et directeurs de garderie qui ont participé à l'étude ont décrit les différentes formes d'aide que l'employeur peut fournir :

- *Aide financière :* Certains employeurs versent une contribution régulière ou assument une partie des grosses dépenses, comme les rénovations, un déménagement ou l'achat de nouveau matériel. Dans certains cas, l'employeur absorbe le déficit de fonctionnement de la garderie quand il y en a un. L'aide financière peut aussi être accordée sous forme d'activités de financement organisées par l'employeur ou au moyen d'arrangements de partage des recettes. Par exemple, le *Downs Children Centre* reçoit une partie des recettes de divers banquets, loteries et tournois organisés par le Manitoba Jockey Club. Le *centre de la petite enfance Les petites cellules* chez Ericsson Canada reçoit le tiers des recettes du stationnement, soit environ 11 000 $ par an.

- *Prêts* : Les banques (comme la Banque nationale du Canada) et d'autres employeurs qui disposent de réserves liquides suffisantes peuvent offrir à la garderie qui leur est affiliée un prêt à un taux préférentiel, ou même sans intérêt. Les modalités de remboursement sont en général relativement souples.

- *Loyer gratuit, symbolique ou réduit* : Une grande majorité des entreprises et des organismes qui parrainent une garderie en milieu de travail lui offrent les locaux gratuitement ou à prix réduit — surtout lorsque la garderie est située sur place. Certains demandent un loyer symbolique de 1 dollar par an. Par ailleurs, d'autres exigent un loyer au prix du marché, mais remettent à la garderie une somme équivalente sous forme de don déductible d'impôt. Les entreprises peuvent aussi contrebalancer les frais de location en offrant (gratuitement) des services d'une valeur équivalente ou supérieure. Une des personnes interrogées a toutefois fait observer qu'au Québec, il n'est pas particulièrement avantageux pour l'employeur (ou pour la garderie) d'offrir (ou d'avoir accès à) des locaux gratuitement. En effet, le gouvernement québécois accorde déjà des subventions couvrant la quasi-totalité des dépenses de fonctionnement, y compris le loyer[2].

- *Services publics, entretien et nettoyage gratuits* : Que ces arrangements soient ou non inscrits dans le bail, de nombreux employeurs — en particulier ceux qui sont propriétaires des locaux de la garderie — règlent le coût des services publics, y compris le chauffage et l'électricité. Une entreprise peut aussi offrir à la garderie des services d'entretien, de nettoyage et de buanderie gratuitement ou à prix réduit.

- *Dons en nature* : Plusieurs employeurs sont disposés à donner des meubles dont ils n'ont plus besoin ou de vieux ordinateurs. D'autres dons sont possibles, notamment de la nourriture (fournis gratuitement ou à prix réduit), des vêtements et des jouets. Dans bien des cas,

[2] Des informations supplémentaires sur la politique québécoise en matière de services de garde sont présentées dans la section *Trois politiques provinciales* du présent ouvrage.

l'organisation offre aussi gratuitement des services de courrier, de téléphone, de télécopieur et de photocopie.

- *Utilisation des installations* : Une entreprise peut offrir à la garderie de se servir gratuitement de diverses installations, notamment de ses installations sportives et de ses salles de réunion. Elle peut aussi mettre à la disposition de la garderie certains équipements audiovisuels et du matériel informatique. Ainsi, les enfants du *centre de la petite enfance Studio 0-5* (Société Radio-Canada) sont autorisés à participer au tournage d'émissions télévisées, à emprunter des costumes et à utiliser les salles de répétition pour des activités physiques.

- *Services administratifs et autres* : L'entreprise ou l'organisme qui parraine une garderie peut, sur une base permanente, faire appel à ses propres ressources humaines pour aider la garderie. Il peut ainsi offrir, entre autres, des services administratifs, juridiques et informatiques et des services d'achat, de comptabilité/vérification, de counseling, de recrutement, de formation et d'ingénierie.

Bien que le cas ne soit pas fréquent, les employés de la garderie peuvent être considérés comme des employés de l'entreprise. L'employeur peut alors assumer la responsabilité du salaire et des avantages sociaux du personnel de la garderie.

Le soutien de l'employeur peut varier au fil du temps en fonction de divers facteurs.

Il arrive que la participation de l'employeur diminue si la garderie ne semble plus répondre aux besoins de son personnel. Ainsi, pour des raisons d'horaire, une des garderies participantes n'a pu attirer qu'un petit nombre d'employés parmi sa clientèle. L'employeur a alors réévalué son appui. D'un autre côté, l'employeur souhaite parfois continuer d'appuyer la garderie s'il en tire un avantage publicitaire et s'il peut ainsi améliorer son image de marque (par exemple, la société Western Glove Works et *Kid Gloves Daycare*).

Dans d'autres cas, l'employeur peut être amené à réduire son soutien à la suite d'une restructuration de son organisation ou de son industrie qui entraîne une réduction marquée de l'effectif. La garderie doit alors rechercher une nouvelle clientèle pour pouvoir poursuivre ses activités. Par exemple, le *centre de la petite enfance Tchou-tchou* et le *Fashion District Day Care centre* ont dû composer, dans le cas de la première, avec d'importantes compressions de personnel à l'Office national du film et, dans le cas de la seconde, avec une diminution générale du nombre de travailleurs dans le secteur de la mode à Toronto.

L'appui d'un employeur est aussi appelé à changer profondément lorsque le propriétaire ou la structure de gestion de la société change. Une telle évolution peut déboucher sur de meilleures relations entre l'employeur et la garderie. C'est ce qui est arrivé à au *Downs Children Centre*. L'employeur qui était un organisme privé à but lucratif est devenu un organisme à but non lucratif. Toutefois, un changement de propriétaire ou de direction peut être source d'incertitude et amener de nouvelles priorités, qui n'incluent pas forcément la poursuite de l'engagement à l'égard des services de garde d'enfants.

Un autre facteur important qui peut avoir une incidence sur les rapports entre la garderie et l'employeur est l'apparition de nouvelles sources de financement pour les garderies. Ainsi, au Québec, une forte augmentation des subventions de l'État a permis aux centres de la petite enfance en milieu de travail d'acquérir une autonomie financière beaucoup plus grande, tout en réduisant l'importance relative des contributions des employeurs. Certains centres ont ainsi indiqué qu'entre 80 et 90 p. 100 de leurs ressources provenaient maintenant du gouvernement provincial. Ces centres ont donc peu

de motifs financiers de maintenir leur association avec un employeur, surtout si celui-ci leur fournit peu de ressources. Il leur est en outre difficile de justifier que des places soient exclusivement réservées aux employés de l'entreprise qui les parraine ou de donner la priorité aux enfants des employés quand les autres parents de la collectivité cherchent aussi désespérément des places de garde.

Comme on peut s'y attendre, le niveau de soutien de l'employeur a une incidence sur les rapports qu'il entretient avec la garderie. Si l'employeur accorde un soutien important, ses liens avec la garderie seront plus étroits et il aura plus d'influence sur son fonctionnement. Mais si, après avoir accordé un appui initial au moment de l'établissement de la garderie, l'employeur réduit son soutien, ces liens diminueront progressivement. Par exemple, une directrice interrogée dans le cadre de l'étude a fait remarquer que « le seul lien que la garderie a aujourd'hui avec l'employeur est l'hypothèque. » Une autre a mentionné que certains employeurs ont tendance à ignorer la garderie une fois qu'ils ont profité de la publicité et du prestige engendrés par la construction d'une garderie. Dans un cas extrême, une garderie en milieu de travail a indiqué qu'elle prévoyait de déménager et de mettre un terme à tous les liens qui l'unissaient à l'employeur.

Il reste que les liens entre employeur et garderie ne sont pas toujours destinés à se dégrader. Ils peuvent au contraire évoluer vers un partenariat plus étroit, impliquant un appui mutuel et des rapports cordiaux. Une directrice a ainsi expliqué qu'elle avait l'impression de pouvoir obtenir tout ce qu'elle demanderait à l'employeur. D'autres ont mentionné que leur garderie était toujours prête à aider l'employeur dans diverses circonstances, notamment à offrir des services supplémentaires pendant une fête de Noël ou en cas d'urgence (par exemple, pendant la tempête de verglas de 1998).

Participation des syndicats

Depuis longtemps, les syndicats canadiens sont de fervents partisans d'un système de garderies publiques, qui offrent des services abordables, accessibles et d'excellente qualité. Cependant, un certain nombre de syndicats ont aussi négocié avec des employeurs pour mettre sur pied des services de garde d'enfants en milieu de travail.

À cet égard, l'exemple du syndicat des Travailleurs canadiens de l'automobile est éloquent. Comme nous l'avons mentionné, les TCA ont négocié avec les trois grands constructeurs d'automobiles pour obtenir un fonds de services de garderie et ont fait pression auprès du gouvernement ontarien pour obtenir des subventions de démarrage. Ces efforts ont débouché sur la mise sur pied du *CAW Community Child Care and Developmental Services*, qui est cité comme modèle de participation d'un syndicat à des services de garde d'enfants.

D'autres syndicats se sont aussi occupés de garderies en milieu de travail. Par exemple, le syndicat des professeurs du Collège de Limoilou a donné de l'argent au centre de la petite enfance de l'établissement (le *centre de la petite enfance Les P'tits loups*) pour lui permettre de rénover ses locaux. Certains syndicats participent à la supervision du fonctionnement des garderies par l'intermédiaire de représentants au conseil d'administration, comme c'est le cas pour le *Hydro Bright Lights Childcare Centre*.

Aide gouvernementale

Les pouvoirs publics sont souvent une source d'appui et de fonds indispensable au fonctionnement quotidien des garderies en milieu de travail. Le niveau et la nature de l'aide publique varient selon la province et au fil du temps, mais un certain nombre garderies ont profité des aides suivantes :

- subventions de fonctionnement;
- programmes d'infrastructure;
- places subventionnées à l'intention des familles à faible revenu;
- subventions salariales pour le personnel;
- programmes fédéraux et provinciaux de placement d'étudiants et de création d'emplois (qui permettent aux garderies d'engager plus d'employés);
- exonérations fiscales et remboursement de la taxe de vente;
- accès gratuit aux installations de loisirs municipales.

Cela étant dit, les pouvoirs publics de plusieurs provinces ne couvrent qu'une partie relativement ténue des dépenses de fonctionnement des garderies.

Tout en acceptant avec gratitude toute aide financière que les gouvernements leur accordent, plusieurs services de garde critiquent les formalités et les exigences administratives qu'ils estiment lourdes. Les plaintes ont le plus souvent trait aux difficultés liées à la gestion d'une garderie dans un contexte où les règlements ne cessent de changer, où la paperasserie prend du temps, où le versement tardif des fonds et la modification des modes de financement mettent la garderie dans une situation financière difficile, et, enfin, où il faut composer avec des retards pour obtenir des autorisations d'agrandir les installations ou d'élargir les services. Certaines garderies sont d'avis qu'elles ne peuvent pas servir de repas chauds dans leurs installations ni offrir de services d'urgence, à cause des règlements en vigueur.

Selon plusieurs personnes interrogées, les modes de financement des provinces et des municipalités ne prennent parfois pas en compte la situation particulière de chacune des garderies. Ainsi, pendant une certaine période, une garderie n'a reçu qu'une portion des subventions auxquelles elle avait droit parce que les pouvoirs publics n'avaient pas pris en considération le fait qu'elle était ouverte deux fois plus longtemps que les autres garderies. De même, de nombreuses garderies estiment qu'elles ne reçoivent pas l'aide financière adéquate pour s'occuper d'enfants ayant des besoins spéciaux.

Au Québec, les *centres de la petite enfance* sont tenus de gérer, parallèlement aux services offerts sur place, des *services de garde en milieu familial*[3]. Cette obligation est source de préoccupations; par exemples, des centres signalent des difficultés liées à l'administration et à l'allocation des ressources humaines pour ces services. Ils soulignent en outre les problèmes de logistique que doivent résoudre les centres situés loin d'un quartier résidentiel pour offrir ce genre de service. Par ailleurs, certaines entreprises ne souhaitent pas voir leur nom associé à des services de garde en milieu familial si elles n'exercent qu'un contrôle limité sur la qualité des services fournis.

[3] Des informations supplémentaires sur la politique québécoise en matière de services de garde sont présentées dans la section *Trois politiques provinciales* du présent ouvrage.

Participation des parents

La plupart des garderies en milieu de travail qui ont participé à l'étude encouragent les parents à participer à leurs activités, parfois dans le cadre de la « gestion participative ». En plus de siéger au conseil d'administration ou à divers comités, les parents peuvent aussi aider le personnel par des activités de financement, organiser des activités sociales ou accompagner les enfants lors de sorties éducatives.

Certains directeurs et directrices de services de garde québécois ont cependant remarqué que, ces dernières années, la participation des parents avait beaucoup diminué. Ils précisent que la politique gouvernementale des places à 5 $ par jour a modifié l'attitude des parents. Un grand nombre d'entre eux considèrent maintenant les services de garde à l'enfance comme un service auquel ils ont droit, quelle que soit leur contribution personnelle. Plus important peut-être, le gouvernement réglemente la manière dont sont dépensées les subventions (qui constituent à l'heure actuelle la majeure partie du financement des centres de la petite enfance). Cette évolution limite grandement la possibilité pour les parents de prendre des décisions concernant les centres où ils font garder leurs enfants.

D'autres directrices et directeurs de garderie ont fait observer que de nombreux parents trouvent difficile de participer à des activités en raison de la nature de leur emploi (par exemple, ceux qui font des postes rotatifs ou qui travaillent de longues heures). Toutefois, on attribue aussi la faible participation des parents au fait que de nombreux employés ont de longs trajets à faire pour aller au travail et qu'ils n'habitent pas à proximité de la garderie. De plus, le gouvernement réglemente la manière dont sont dépensées les subventions (qui constituent à l'heure actuelle la majeure partie du financement des centres de la petite enfance). Selon certaines directrices, ceci limite grandement la possibilité pour les parents de prendre des décisions concernant les centres que leurs enfants fréquentent.

Répondre aux besoins des parents et des enfants : Des questions importantes

Dans le cadre de l'étude, nous avons demandé aux personnes interrogées dans les garderies en milieu de travail d'énumérer des problèmes actuels et passés et de nous faire part des commentaires des parents concernant les aspects positifs de leur garderie et les aspects à améliorer. Les directrices et directeurs nous ont donc fait part des caractéristiques d'une garderie qu'apprécient les parents et ont aussi relevé cinq sujets de préoccupation : la disponibilité des places, l'emplacement de la garderie, les heures d'ouverture, les modalités d'inscription et le personnel éducateur.

Ce que les parents apprécient

Lorsqu'on leur a demandé ce que les parents appréciaient le plus, les personnes interrogées ont mentionné de nombreux aspects de leurs services. Mais toutes les réponses font ressortir d'importants indicateurs de ce qui constitue des services de garde de qualité.

D'après l'expérience du personnel des garderies, les parents recherchent plusieurs qualités dans une garderie :

- Un environnement physique clair, coloré, spacieux, sécuritaire et propre et une aire extérieure adéquate.

- Un emplacement accessible et sécuritaire.

- Un programme éducatif de qualité — c'est-à-dire un programme varié qui favorise l'apprentissage et qui peut comprendre de la musique, de la danse, des contacts avec d'autres cultures et d'autres langues, des activités spéciales et des sorties.

- Des programmes d'aide et de soutien aux parents.

- Une atmosphère chaleureuse, amicale et familiale.

- Un personnel éducateur qualifié, digne de confiance, qui veille au développement des enfants et qui possède les qualités suivantes : stabilité, ouverture, fiabilité, dynamisme, dévouement, engagement, expérience, professionnalisme et honnêteté.

- Un ratio enfants/éducatrice qui soit bas.

- Une bonne communication entre parents et éducateurs, qui permette aux parents d'obtenir des conseils, de suivre les progrès de leurs enfants et de poser des questions.

- Le principe de la porte ouverte, qui permet aux parents de venir à la garderie et de participer à ses activités.

- Des repas savoureux et nutritifs pour les enfants.

- Des heures d'ouverture souples et qui répondent aux besoins des parents et des enfants.

- La capacité d'accueillir des enfants handicapés ou des enfants ayant des besoins spéciaux.

Disponibilité des places

Selon les responsables de garderie interrogés dans le cadre de l'étude, un problème crucial avec lequel les parents doivent composer a trait aux listes d'attente, en particulier pour la garde des nourrissons. À quelques exceptions près, la plupart des garderies en milieu de travail font état d'une pénurie globale de places. Le problème est particulièrement marqué au Québec, mais il touche aussi d'autres régions, notamment l'Ontario. Dans certains endroits, les listes d'attente renferment de 300 à 400 noms[4], dont certains y sont depuis plus de deux ans. Une directrice s'est même vu offrir des pots-de-vin — qu'elle a refusés — pour une place.

De ce fait, un certain nombre de garderies en milieu de travail ont commencé à refuser d'accueillir des enfants de la collectivité. Pour répondre à la demande accrue, plusieurs garderies, en particulier au Québec, sont en train d'élargir leurs services et d'ouvrir de nouvelles installations, mais cela ne se fait pas du jour au lendemain.

Certaines garderies n'ont pas l'intention d'investir pour accroître le nombre de places ouvertes aux nourrissons. Elles fondent leur décision sur le fait que l'allongement des prestations de maternité et des prestations parentales du régime d'assurance-emploi à une année entraînera une baisse marquée de la demande de ce type de service. Certaines garderies précisent néanmoins que, tout au moins au Québec, les effets de ces nouvelles dispositions risquent d'être annulés par l'ouverture du programme des places à 5 $ par jour aux enfants de moins de deux ans.

[4] Cependant, dans certaines régions, les parents inscrivent leurs enfants dans plus d'une garderie, dans l'espoir de finir par obtenir une place.

Paradoxalement, quelques garderies en milieu de travail indiquent qu'elles ont parfois du mal à combler toutes les places disponibles. Il a également été mentionné que, dans certains cas, le renouvellement rapide de la clientèle entraîne une fluctuation qui met les garderies dans une situation financière précaire.

Emplacement de la garderie

D'après les réponses obtenues lors des entretiens, les parents apprécient les garderies situées sur leur lieu de travail ou à proximité. Ils sont contents que leurs enfants ne soient pas loin d'eux pendant la journée. Pour les employeurs dont les installations ne sont pas toutes situées au même endroit, le choix du site peut s'avérer problématique, un emplacement donné risquant de ne pas convenir à tous les employés.

L'emplacement de la garderie peut poser un certain nombre de problèmes. Par exemple, dans certains cas, l'installation d'une garderie dans un lieu où le bruit et la pollution sont présents risque d'amener certains parents à s'inquiéter des conséquences sur la santé et la sécurité de leurs enfants (par exemple si la garderie est située près d'un hippodrome ou à proximité de lignes électriques).

Dans certains cas, du fait de l'emplacement de la garderie, il peut être difficile d'amener les enfants et de venir les chercher. Le quartier peut notamment être mal desservi par les transports en commun. L'absence d'aire de stationnement peut également être désagréable et même potentiellement dangereuse, surtout dans les centres-villes (par exemple, si les enfants doivent traverser une rue). La nécessité d'avoir une autorisation de sécurité peut être un obstacle pour les parents qui veulent avoir accès à la garderie mais qui ne travaillent pas chez l'employeur.

Pour les garderies qui cherchent à s'implanter hors des installations de l'employeur, il est parfois difficile de trouver un emplacement. Il faut parfois des mois de recherche avant de trouver un site ou un bâtiment qui convienne. Et même lorsque l'emplacement est trouvé, le propriétaire peut hésiter à louer ses locaux à une garderie ou la banque, à lui accorder un prêt. Néanmoins, dans certains cas, l'entreprise ou l'organisation qui parraine la garderie peut être disposée soit à prêter la somme nécessaire à l'achat d'un terrain, soit à se porter garante. Il s'agit là d'un avantage potentiel dont les garderies privées ou en milieu communautaire ne peuvent pas bénéficier.

Certaines des personnes interrogées qui offrent des services de garde d'enfants sur le lieu de travail ont mentionné qu'un obstacle majeur à l'élargissement des services est le manque d'espace permettant d'agrandir les locaux. Il arrive qu'une garderie en milieu de travail soit en concurrence avec d'autres secteurs de l'organisation qui la parraine pour obtenir des locaux.

Heures d'ouverture

Bien que les heures d'ouverture varient énormément d'une garderie à l'autre, la majorité des garderies semblent en mesure de répondre aux besoins de la plupart des employés ayant de jeunes enfants. Dans certains cas, les garderies ont adapté leurs heures d'ouverture aux heures de début et de fin des postes. Par exemple, les deux installations de garde du *centre de la petite enfance des employés de Bombardier Aéronautique* ouvrent leurs portes à 5 h 45 à l'intention des employés qui commencent à travailler à 6 h 00. Le *centre de la petite enfance La gare de rires* (CN) a décidé de fermer 15 minutes plus tard après avoir remarqué que de nombreux parents étaient constamment en retard pour venir chercher leurs enfants.

Mais il peut être pratiquement impossible de satisfaire tous les parents. Les garderies citent souvent le manque de ressources (humaines et financières) pour expliquer pourquoi elles ne peuvent pas prolonger leurs heures d'ouverture. En outre, même si certains parents demandent une prolongation des heures d'ouverture, la demande n'est pas toujours suffisante pour justifier (ou financer) une telle mesure. Par exemple, le *centre de la petite enfance Le petit réseau* (Hydro-Québec) a dû annuler les services de garde en soirée parce que trop peu de parents y avaient recours.

Une directrice de garderie a indiqué qu'elle était opposée à une prolongation des heures d'ouverture de crainte que cela nuise aux enfants, qui pour beaucoup passent déjà de longues heures en garderie. D'autres garderies ont mentionné qu'elles ne pouvaient pas rester ouvertes plus longtemps en raison de leur assurance ou parce qu'elles n'étaient pas en mesure de servir aux enfants un repas du soir.

Modalités d'inscription

Comme pour les heures d'ouverture, de nombreuses garderies reçoivent des demandes visant des modes de garde plus étendus — comprenant notamment des services de halte-garderie, de garde d'urgence ou après les heures de classe, de garde à la demi-journée ou de garde en rotation (heures ou jours). Quoique certaines garderies offrent déjà ces options à leur clientèle et que d'autres envisagent d'élargir leur gamme de services, de nombreuses garderies préfèrent se limiter à la garde à temps plein, avec peut-être quelques options de garde à temps partiel. Il se peut que cette décision soit liée à la complexité et aux dépenses qu'implique l'administration de plusieurs types de services. De plus, certaines garderies dont les listes d'attentes sont très longues choisissent de donner la priorité aux parents qui demandent des services de garde à temps plein. Certaines garderies sont d'avis que les enfants s'intègrent plus facilement s'ils sont tous inscrits à temps plein. Très souvent, la demande des parents n'est tout simplement pas suffisante pour offrir d'autres options.

Il convient de souligner que, à quelques exceptions près, la plupart des garderies en milieu de travail sont ouvertes aux enfants handicapés ou ayant des besoins spéciaux. Dans bien des cas, le personnel a reçu une formation en langage gestuel, en orthophonie, en stimulation précoce à la lecture et à l'écriture et en thérapie du comportement. Les garderies peuvent aussi faire appel à des thérapeutes professionnels pour donner des soins spécialisés à certains enfants; certaines des garderies se sont entendu à cette fin avec des organismes communautaires ou publics du domaine de la santé.

Personnel

Un des facteurs déterminants de la qualité des services qu'offrent les garderies réside dans la qualité de leur personnel. Toutefois, certaines d'entre elles ont du mal à recruter et à garder un personnel qui possède les compétences, l'expérience et la formation voulues.

Le roulement du personnel — y compris au niveau de la direction — est l'une des principales préoccupations de plusieurs garderies qui ont participé à l'étude. On attribue le problème principalement aux bas salaires, aux avantages sociaux limités ou inexistants et aux mauvaises conditions de travail — raisons qui sont liées aux contraintes budgétaires –, qui n'incitent pas les gens à entrer dans cette profession ou à y rester.

Pour recruter du personnel qualifié, les garderies doivent établir un équilibre financier délicat. Bien qu'elles préfèrent en général engager des employés hautement qualifiés, elles n'ont pas forcément les moyens de le faire à moins d'augmenter leurs tarifs. Il s'agit alors de trouver un équilibre entre l'exigence de qualité des parents et le maintien de coûts raisonnables.

Même les garderies qui n'ont pas de problème de roulement de personnel ont parfois des difficultés à recruter des employés temporaires ou occasionnels lorsque leur personnel s'absente pour des vacances, pour cause de maladie ou pour suivre une formation. De fait, dans certaines régions, la demande d'éducatrices et d'éducateurs à temps plein est si élevée que les personnes disposées à travailler à temps partiel ou sur demande ne sont pas nombreuses. Du fait que la profession attire beaucoup de femmes en âge d'avoir des enfants, le recrutement d'employés de remplacement pour les congés de maternité peut devenir une priorité.

En conclusion, il est certain que les garderies en milieu de travail s'efforcent de répondre aux besoins des parents et des enfants. Elles doivent cependant prendre en considération des questions importantes concernant les sources de financement, la disponibilité des places, les heures d'ouverture, les modalités d'inscription, l'emplacement des locaux et le recrutement du personnel. Il ressort également de l'étude que les relations entre les garderies et les organismes qui les parrainent sont rarement statiques : elles évoluent, souvent — mais pas toujours — dans le sens d'une amélioration.

Portraits de 14 garderies en milieu de travail au Canada

Une garderie en milieu de travail représente, avant tout, une relation entre un employeur et ses employés. De nombreux employeurs jouent un rôle de premier plan dans ce domaine en offrant à leurs employés des services de garde qui correspondent à leurs besoins.

Le présent chapitre renferme 14 portraits détaillés de garderies de toutes les régions du pays. Ces portraits, ou études de cas, comprennent l'historique de la création de la garderie et une description du rôle que l'employeur ou les employeurs ont joué dans ce processus. Ils font également état de la relation unissant les garderies et les employeurs.

Les garderies présentées ont été choisies en fonction du degré de participation de l'employeur, des caractéristiques particulières du milieu de travail ou des services originaux offerts par la garderie. Ce que l'on peut qualifier de « pratiques exemplaires » dans le domaine de la garde d'enfants varie d'une entreprise à une autre pour une foule de raisons, notamment le secteur d'activité et la taille de l'entreprise, de même que l'âge, le sexe et l'identité culturelle des employés. Ces facteurs ont été pris en compte lorsque l'on a effectué la sélection finale des garderies décrites dans les pages qui suivent.

C'est surtout dans le secteur public que l'on retrouve des garderies en milieu de travail. Cependant, bien que l'étude ait examiné certaines garderies du secteur public, elle a été axée sur les services offerts dans le secteur privé afin de brosser un tableau le plus diversifié possible des pratiques novatrices qui ont cours dans ce domaine.

Chaque portrait présente de l'information sur les sujets suivants :

- le milieu de travail et les employés;
- la garderie;
- la relation entre la garderie et l'employeur.

Il contient également des renseignements utiles sur les aspects suivants :

- la mise sur pied de la garderie;
- la participation des employeurs, des syndicats, des parents et des autres intervenants au fonctionnement de la garderie.

Deux de ces portraits décrivent brièvement les mesures qu'ont pris des employeurs afin d'aider leurs employés à concilier leurs responsabilités professionnelles et leurs obligations familiales. Au début de chacun des portraits figure une explication du choix de la garderie présentée.

University Children's Centre Université Dalhousie Halifax (Nouvelle-Écosse)

Des liens étroits et qui prennent plusieurs formes unissent l'Université Dalhousie et le *University Children's Centre*. D'un côté, la communauté universitaire a accès à un service de garde de qualité et bien situé. De l'autre côté, la garderie profite des ressources offertes sur le campus et du soutien sous diverses formes que lui apporte l'administration de l'Université. Le *University Children's Centre* constitue un bon exemple du genre de garderies que l'on peut établir en milieu de travail dans le secteur de l'enseignement supérieur.

L'employeur

Fondée en 1818, l'Université Dalhousie compte aujourd'hui 14 000 étudiants et 3 900 employés, dont 2 400 professeurs qui enseignent à temps plein ou à temps partiel.

L'Université offre à ses employés plusieurs mesures pour les aider à concilier leurs responsabilités professionnelles et leurs obligations personnelles, par exemple, des horaires variables, le partage de poste, le travail à temps partiel — permanent ou temporaire —, des congés pour raisons familiales ou personnelles, ou pour suivre une formation, ainsi que des programmes de gestion du stress et de promotion de la santé et du mieux-être. Les services offerts par le *University Children's Centre* facilitent également la vie des parents de la communauté universitaire.

La garderie

Historique

En 1980, un groupe d'étudiants a proposé d'établir une garderie sur le campus de l'Université Dalhousie. Peu après, le personnel enseignant et d'autres employés se sont joints à eux et, avec la collaboration de l'administration de l'Université, le projet a été mené à terme. Les employés de l'Université ont été consultés pendant l'élaboration du projet et c'est l'établissement qui a financé la mise sur pied de la garderie. Après quelques mois de préparation, le *University Children's Centre* a ouvert ses portes dans un édifice temporaire de la Seconde Guerre mondiale.

Au cours de l'été 1988, l'Université Dalhousie a offert au *University Children's Centre* des locaux dans son pavillon des sciences de la vie, situé à 200 m de l'édifice logeant la garderie. En octobre de la même année, la garderie a pris possession de ces nouveaux locaux et l'Université a fait rénover à ses frais les locaux de l'édifice original afin que la garderie puisse accueillir un plus grand nombre d'enfants.

Fonctionnement et services

Le *University Children's Centre* occupe maintenant des locaux dans deux édifices qui sont tous deux situés près des terrains de stationnement de l'Université et tout près d'un arrêt d'autobus très bien desservi. La garderie est ouverte de 8 h à 17 h 30 du lundi au vendredi. Les enfants peuvent être inscrits à temps plein ou à temps partiel.

En vertu du permis que lui a accordé le gouvernement provincial, la garderie peut accueillir 105 enfants. Presque toute l'année, 67 enfants âgés de 4 mois à 5 ans fréquentent la garderie située dans l'édifice principal du *University Children's Centre*. Au cours de l'automne et de l'hiver, huit nouvelles places sont créées afin d'assurer une meilleure transition des enfants entre les différents groupes d'âges. Le nombre total d'enfants qui fréquentent le service de garde s'élève alors à 75. Dans le pavillon des sciences de la vie, une vingtaine d'enfants de 3 à 5 ans participent le matin à un programme éducatif. Le midi et après l'école, jusqu'à 30 enfants de 5 à 10 ans viennent à la garderie.

Le *University Children's Centre* est un organisme sans but lucratif géré par un conseil d'administration bénévole. Le conseil est formé de 11 membres : 6 parents, 2 représentants de l'Université, 2 représentants de la collectivité et la directrice de la garderie. Le *University Children's Centre* reçoit de l'aide financière du gouvernement de la Nouvelle-Écosse et a recours à un programme fédéral d'emploi pour étudiants pour embaucher du personnel pendant l'été.

Les parents sont mis à contribution de différentes façons. En plus de siéger au conseil d'administration, ils peuvent se porter volontaires pour participer à des activités spéciales ou pour accompagner les enfants à la piscine où à la patinoire. Deux fois par an, au printemps et à l'automne, une journée de ménage est organisée. La garderie pratique la philosophie de la « porte ouverte », les parents peuvent donc venir à tout moment de la journée.

La relation entre la garderie et l'employeur

Les places de la garderie sont accordées en priorité aux enfants des employés et des étudiants de l'Université. Ces enfants représentent les deux tiers de la clientèle de la garderie.

En plus d'avoir financé la mise sur pied et l'agrandissement du *University Children's Centre*, l'Université lui fournit gratuitement des locaux, dont elle assure l'entretien et les réparations, en plus de payer les autres frais liés aux édifices comme l'éclairage et le chauffage.

Chaque semaine, du printemps à l'automne, les enfants vont au gymnase et à la piscine de l'Université.

Plusieurs départements de l'Université participent aux activités de la garderie. Par exemple, grâce à une subvention, la garderie a embauché une diplômée en musique pour mettre sur pied un programme de musique destiné aux enfants de plus de deux ans. Les étudiantes en sciences infirmières organisent en collaboration avec la garderie des projets visant à promouvoir la santé. Ainsi, on a élaboré un programme de gestion du stress à l'aide de la musique et du mouvement, un examen de la vue pour les enfants et un programme de formation à l'intention du personnel de la garderie sur les infections et les maladies contagieuses. Les étudiants en bibliothéconomie qui étudient la littérature pour enfants font leur stage au *University Children's Centre*.

Le vice-président aux finances et à l'administration de l'Université Dalhousie assure le lien entre l'Université et la garderie. Il rencontre la directrice de la garderie au moins deux fois par an et lorsque cela s'avère nécessaire et il choisit les deux représentants de l'Université qui siègent au conseil d'administration du *University Children's Centre*. La directrice de la garderie affirme entretenir une très bonne relation de travail avec le vice-président. Selon elle, l'Université se montre réceptive aux demandes de la garderie et reconnaît que celle-ci fournit un service de grande qualité aux employés et aux étudiants. La directrice affirme également que la relation entre l'Université et la garderie permet à cette dernière d'offrir des services plus diversifiés et de meilleure qualité que si elle avait à sa charge tous les coûts de fonctionnement.

Centre de la petite enfance La voûte enchantée Banque nationale du Canada Montréal (Québec)

La Banque nationale du Canada (BNC) est la première entreprise privée au Québec à avoir mis sur pied une garderie pour ses employés. Le *centre de la petite enfance (CPE) La voûte enchantée* se démarque par les services qu'il offre et par les bonnes relations qu'il entretient avec la BNC.

L'employeur

La BNC est la sixième banque en importance au Canada. Elle emploie 13 500 personnes, dont 4 000 travaillent au siège social et aux services centralisés dans la région de Montréal. Vingt pour cent des succursales de la BNC sont situées dans l'agglomération montréalaise. Les femmes constituent 78 p. 100 de l'effectif de la BNC et la banque gère environ 600 congés de maternité par année.

Un grand nombre de types d'horaires de travail existent à la BNC. Le personnel de soutien, les cadres et les professionnels de la banque travaillent selon les heures de bureau normales. Environ 20 p. 100 des employés travaillent à temps partiel. Certains services sont ouverts 24 heures sur 24, 6 jours par semaine. Les employés des centres d'appel travaillent jusqu'à 21 h, et les employés des succursales, parfois jusqu'à 20 h.

Le service de garde

Historique

La garderie *Pomme de reinette* a ouvert ses portes le 8 mai 1980.

Le projet d'établir une garderie avait été lancé en 1978. La Banque provinciale du Canada, qui allait fusionner avec la Banque canadienne nationale en 1979 pour devenir la Banque nationale du Canada, avait fait entreprendre des travaux pour la construction d'un édifice qui devait abriter du matériel informatique. À ce moment-là, la direction se questionnait sur les manières de faire de son entreprise un meilleur milieu de travail. Un sondage mené auprès de ces derniers a révélé que, entre un centre sportif et une garderie, ils préféraient nettement qu'on établisse une garderie dans le nouvel édifice. On a alors formé un comité d'employés pour piloter le projet. Le comité était appuyé par un membre de la haute direction très favorable à la création d'une garderie.

La garderie *Pomme de reinette* était unique à plus d'un titre. C'était la première garderie établie en milieu de travail dans le secteur privé au Québec. La garderie allait être située dans un immeuble à bureaux au cœur du centre-ville. Cet emplacement présentait des défis particuliers, parce que les normes d'aménagement provinciales étaient plutôt conçues pour des terrains et des édifices situés dans des quartiers résidentiels. En outre, c'était l'employeur, plutôt que la collectivité, qui était partenaire dans ce projet. Selon la directrice actuelle du centre de la petite enfance, le projet s'est avéré un défi non seulement pour les employés et pour la banque, mais aussi pour le ministère québécois des Affaires sociales pour qui une telle entreprise était une première.

Selon la directrice, le projet était novateur et la mise sur pied de la garderie s'est faite dans un climat très favorable. De nombreuses entreprises ont suivi de près le projet de la Banque nationale, se demandant comment les choses allaient tourner. Au départ, certains employeurs étaient sceptiques.

En 1990, la garderie a déménagé pour s'installer dans un autre édifice de la BNC pour satisfaire aux besoins croissants des employés de la banque. En juin 1994, toujours en raison d'une demande croissante, *La tirelire* a ouvert ses portes. Cette deuxième garderie peut accueillir 60 enfants. Comme la BNC ne disposait pas de suffisamment d'espace dans ses propres locaux pour y loger la nouvelle garderie, elle a loué des locaux dans un édifice du centre-ville pour y installer les deux garderies. Depuis 1994, les deux garderies devenues aujourd'hui *La voûte enchantée* occupent deux des trois étages de cet édifice. À l'automne 2000, après que des travaux de rénovation eurent été réalisés dans l'édifice, un troisième établissement a ouvert ses portes à l'autre étage.

Fonctionnement et services

Jusqu'à l'automne 2000, *La voûte enchantée* regroupait les garderies *Pomme de reinette* et *La tirelire*. En vertu de leur permis, chacune de ces garderies pouvait accueillir 60 enfants. En novembre 2000, une troisième garderie de 50 places a ouvert ses portes. Un service de garde en milieu familial pouvant accueillir 20 enfants sera offert au début de l'année 2001. La capacité d'accueil du centre de la petite enfance s'élèvera alors à 190 places, dont 30 seront réservées à des nourrissons. En ce moment, environ le tiers des enfants fréquentent le CPE à temps partiel.

Le *centre de la petite enfance La voûte enchantée* est un organisme indépendant sans but lucratif. Le conseil d'administration est constitué de sept membres : deux représentants de la BNC et cinq parents, dont trois sont des employés de la banque.

Le centre est situé à deux coins de rue des édifices abritant le siège social de la BNC. Les autres bureaux du siège social sont à 20 minutes de marche (2 stations de métro) du centre. Certains parents laissent leur voiture dans un stationnement intérieur situé près du centre et marchent ou prennent le métro pour se rendre au travail.

Le centre est financé par le ministère de la Famille et de l'Enfance du Québec. Il reçoit habituellement une subvention du gouvernement fédéral pour embaucher un étudiant l'été. À titre d'organisme sans but lucratif, il bénéficie également d'un remboursement de taxes municipales de 1 400 $.

Le CPE est ouvert de 7 h à 18 h du lundi au vendredi. Il n'y pas beaucoup de demande pour d'autres heures. À l'occasion, le centre prend des arrangements pour rendre service à des parents qui ont besoin de faire garder leur enfant après 18 h.

Le CPE offre des places à temps plein et des places à temps partiel. Les parents peuvent choisir les jours qu'ils veulent, de un à cinq jours, sauf le bloc mardi-mercredi-jeudi. Par le passé, dans le cadre des programmes travail et famille de la banque, un grand nombre d'employés choisissaient ce bloc afin d'avoir une fin de semaine de quatre jours. Comme il devenait trop difficile de combler les places libres le lundi et le vendredi, le centre a supprimé cette option. Il arrive que des enfants inscrits à temps partiel viennent au CPE une journée de plus dans la semaine parce que leurs parents ont une réunion ou un rendez-vous chez le médecin. S'il reste des places libres, le CPE peut également dépanner d'autres employés de la BNC lorsque ceux-ci ne peuvent envoyer leurs enfants à leur service de garde habituel.

Afin de répondre aux besoins des parents qui ont des enfants d'âge scolaire, *La voûte enchantée* offre depuis le milieu des années 80 un camp de jour durant l'été. Le camp peut accueillir 65 enfants de 6 à 12 ans. Ce genre de service de garde n'est pas subventionné; il est financé entièrement par le centre et les parents. Ces derniers paient 22 $ par jour, ce qui couvre les activités et les repas.

Selon une étude menée en collaboration avec les chercheurs d'une université, les employés qui ont recours aux services du CPE citent le centre parmi les facteurs qui les font hésiter à quitter leur emploi à la BNC.

Un vendredi par mois, le CPE est ouvert jusqu'à minuit. Lorsque cela est possible, on essaie de faire coïncider cette soirée, qui a un grand succès auprès des parents et des enfants, avec un événement spécial de ce mois-là. Le CPE offre également des services particuliers, notamment le déjeuner (gratuit) et le souper (3 $).

À la demande des parents, le CPE a formé trois groupes d'immersion en anglais. Afin que l'apprentissage de l'anglais ne se fasse pas dans une atmosphère scolaire et que les enfants aient du plaisir, le centre a engagé une animatrice et une éducatrice anglophones. Certains enfants passent la semaine en immersion, alors que d'autres participent à des activités en anglais deux fois par semaine. L'immersion en français est aussi possible.

La relation entre le service de garde et l'employeur

La BNC apporte un soutien important à *La voûte enchantée*.

Le gouvernement provincial a participé financièrement à la mise sur pied du service de garde, en vertu des normes en vigueur à l'époque. La BNC a pris à sa charge le reste des coûts. Le déménagement de 1990 a été financé de la même manière, mais celui de la garderie *Pomme de reinette* en 1994, qui a coûté environ 425 000 $, a été payé entièrement par la BNC. En plus d'être une décision de la banque, ce déménagement était trop rapproché de celui de 1990 pour que la garderie obtienne une subvention du gouvernement provincial à cette fin. Pour aménager *La tirelire*, la garderie *Pomme de reinette* a contracté un prêt à taux préférentiel auprès de la BNC. L'institution a en outre accordé au CPE un autre prêt à taux préférentiel, s'élevant à 420 000 $, pour l'ouverture de la troisième garderie en l'an 2000.

La banque est le locataire officiel de l'édifice dans lequel le CPE est installé et elle assume tous les coûts qui y sont associés : loyer, entretien, conciergerie, téléphone, peinture, etc. Lorsque l'on cherchait un nouvel emplacement pour les garderies, le fait que la BNC ait fait les démarches pour louer les locaux a facilité les choses. Le service des ressources humaines contribue parfois financièrement à l'achat de matériel pour les enfants. De plus, la BNC fournit des services de photocopie au CPE.

Le personnel du CPE profite de l'expertise de la banque à plus d'un titre. Par exemple, il peut au besoin consulter le service des ressources humaines et celui de la comptabilité, et la banque lui fournit un soutien informatique. Le personnel du CPE souscrit également au régime d'assurance collective de la BNC.

En tout et pour tout, la contribution totale de la BNC au fonctionnement du *CPE La voûte enchantée* équivaut à environ 265 000 $ par an. Selon une étude menée en collaboration avec les chercheurs

d'une université, les employés qui ont recours aux services du CPE citent le centre parmi les facteurs qui les font hésiter à quitter leur emploi à la BNC.

En retour du soutien que lui accorde la BNC, *La voûte enchantée* réserve ses services exclusivement aux employés de la banque et de ses filiales. Étant donné que la BNC apporte une contribution financière importante au service de garde, cette clause d'exclusivité a été inscrite dans les lettres patentes de la garderie dès sa création. Toute personne qui détient un matricule d'employé de la BNC, y compris les employés à temps partiel et les employés des succursales situées au centre-ville de Montréal, peut avoir accès aux services du CPE. À l'heure actuelle, des employés de toutes catégories y font garder leurs enfants.

La banque offre à ses employés un certain nombre de mesures pour les aider à concilier leur travail et leurs obligations familiales. Ces mesures sont des moyens de recruter et de conserver le personnel. Ce sont surtout les cadres juniors et intermédiaires et le personnel de soutien qui les utilisent.

Le CPE et les enfants participent à des événements spéciaux organisés par la banque, comme la semaine des employés. À l'Halloween, le CPE loue des autobus et emmène les enfants faire la tournée des édifices du siège social de la BNC. Le centre répond aux diverses demandes de services que lui adresse la BNC. Par exemple, il est ouvert pendant la fête de Noël des employés et, comme il a été mentionné ci-dessus, il dépanne les employés dont le service de garde habituel est fermé.

Dans son fonctionnement, le CPE prend en considération les programmes de conciliation travail et vie personnelle offerts par la banque. Ainsi, la banque permet à ses employés de travailler selon un horaire comprimé ou de travailler à temps partiel et leur offre la possibilité de revenir au travail de façon graduelle après un congé de maternité. *La voûte enchantée* accepte donc les inscriptions à temps partiel afin que les employés puissent bénéficier de ces options. Bon nombre de jeunes parents utilisent les services du CPE à temps partiel pour revenir graduellement au travail.

Depuis que le service de garde a ouvert ses portes en 1980, le soutien que lui accorde la BNC s'est accru et s'est diversifié. D'une part, l'employeur comprend mieux aujourd'hui les besoins d'un service de garde et y répond plus adéquatement : le soutien essentiellement financier que la banque lui offrait au départ s'est diversifié avec le temps. D'autre part, les besoins ont pris de l'ampleur parallèlement à l'expansion des services. *La voûte enchantée* compte maintenant une quarantaine d'employés et gère un budget annuel de presque 2 millions de dollars. La directrice actuelle la compare à une PME. Les changements dans la structure de financement du gouvernement du Québec, apportés à la suite de l'adoption de la politique des places à 5 $ par jour, ont également influé sur les besoins du CPE[1].

La directrice du centre croit que les services et l'appui que lui offre présentement la BNC sont plus utiles qu'une simple contribution financière. Tout d'abord, le fait que la BNC paie certaines choses libère des sommes dans le budget, argent qui peut être réinvesti dans le CPE, pour les repas par exemple. De plus, les deux représentants de la

[1] Des informations supplémentaires sur la politique québécoise en matière de services de garde sont présentées dans la section *Trois politiques provinciales* du présent ouvrage.

banque qui siègent au conseil d'administration en sont membres depuis le tout début. Ils assurent donc une continuité et leur expertise en matière de ressources humaines et d'avantages sociaux offre une perspective intéressante et différente sur la gestion du service de garde.

La directrice se dit heureuse des efforts que déploie la BNC pour appuyer *La voûte enchantée* et son personnel. Elle estime que, grâce à la participation de la banque, son CPE a la vie plus facile que les services de garde communautaire.

Les programmes de conciliation travail-famille

La BNC offre à ses employés un programme de conciliation travail-famille, de même qu'un programme d'aide aux employés (PAE).

Le PAE est un service auquel les employés et les membres de leur famille immédiate peuvent s'adresser pour obtenir de l'aide lorsqu'ils vivent des difficultés personnelles ou une situation de crise. Le service est assuré par une entreprise spécialisée sous contrat avec la banque.

La banque offre à ses employés un certain nombre de mesures pour les aider à concilier leur travail et leurs obligations familiales. Ces mesures sont des moyens de recruter et de conserver le personnel. Ce sont surtout les cadres juniors et intermédiaires et le personnel de soutien qui les utilisent. Si l'employeur ne peut satisfaire à toutes les demandes de modalités de travail flexibles, la priorité est donnée aux employés qui ont des enfants ou à ceux qui doivent s'occuper de parents âgés.

Les employés peuvent choisir leurs heures de travail pourvu qu'ils fassent 37,5 heures par semaine et qu'ils soient présents sur les lieux de travail entre 9 h 30 et 15 h 30. Ils peuvent également choisir de ne travailler que 30 heures par semaine, tout en conservant les mêmes avantages sociaux que s'ils travaillaient à temps plein. Le partage d'un poste est également possible.

Les employés ont accès à différents types de congés de courte et de longue durée pour leurs obligations familiales. Un congé pour une courte période est payé selon les modalités qui s'appliquent aux congés de maladie occasionnels. Les employés peuvent aussi prendre quelques semaines de congé sans solde pour des raisons familiales et peuvent demander un congé d'un an sans solde pour prendre soin d'un membre de leur famille immédiate.

Plusieurs employés prennent un congé de six semaines sans solde durant l'été. Jumelé à leurs vacances annuelles, ce congé leur permet de s'occuper de leurs enfants pendant cette période au cours de laquelle les services de garde pour enfants d'âge scolaire sont difficiles à trouver et onéreux. Cette mesure a permis de diminuer le taux d'absentéisme occasionné par l'irrégularité des services de garde pendant l'été.

En plus de bénéficier des services de garde offerts par *La voûte enchantée*, les employés peuvent se faire rembourser les frais payés pour faire garder leurs enfants pendant qu'ils suivent une formation.

Centre de la petite enfance Mère Framboise Merck Frosst Canada et Cie Kirkland (Québec)

La société Merck Frosst Canada oeuvre dans un secteur où les entreprises se livrent une vive concurrence pour recruter et garder à leur service un personnel hautement qualifié. Celles qui offrent à leurs employés des services et des modalités de travail leur permettant de concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle détiennent donc un avantage marqué à cet égard. Le *centre de la petite enfance (CPE) Mère framboise* constitue une des initiatives de Merck Frosst Canada en ce sens. Par son appui au CPE, l'entreprise contribue à réduire le stress vécu par ses employés lorsqu'ils doivent entreprendre des démarches pour trouver un service de garde pour leurs enfants.

L'employeur

Merck Frosst Canada est une entreprise pharmaceutique qui compte 1 600 employés au pays, dont 1 100 travaillent à son siège social situé à Kirkland, près de Montréal.

Le personnel de Merck Frosst Canada se compose à parts presque égales de femmes et d'hommes, les femmes représentant 46,4 p. 100 des employés à temps plein et à temps partiel. L'entreprise emploie surtout des travailleurs permanents à temps plein, mais elle compte aussi dans ses rangs des employés à temps partiel, des employés temporaires, des employés contractuels et des employés qui travaillent sur demande. La plupart des employés travaillent durant les heures normales, du lundi au vendredi. Une quinzaine de personnes travaillent la nuit.

Le service de garde

Le *CPE Mère Framboise* a ouvert ses portes le 1er juin 1992, après un an et demi de planification. Géré par un conseil d'administration indépendant, le centre est un organisme sans but lucratif et est agréé par le ministère de la Famille et de l'Enfance du Québec. En vertu du permis accordé par le ministère, le CPE peut accueillir 60 enfants, dont 12 nourrissons. Il est situé à un kilomètre des installations de Merck Frosst Canada, dans un quartier résidentiel voisin. Bien que le projet en soit encore au stade de l'élaboration, on envisage la construction d'un nouvel édifice ou l'agrandissement de la présente installation au courant de 2001 afin d'accommoder 60 enfants de plus.

Le CPE est ouvert de 7 h à 18 h du lundi au vendredi. La très grande majorité des enfants fréquente le service de garde cinq jours par semaine, mais il est également possible d'inscrire un enfant à temps partiel, à condition que l'on puisse trouver un autre enfant pour combler les autres jours. Peu de parents en font cependant la demande.

Pendant l'été et la relâche scolaire de mars, le CPE organise un camp de jour pour les enfants de 5 à 11 ans. Ce programme accueille 36 enfants. Il est offert en priorité aux enfants des employés de Merck Frosst Canada. Les places qui restent sont offertes à des enfants de la collectivité.

À l'image du personnel de Merck Frosst Canada, le service de garde est bilingue. Les éducatrices communiquent avec les enfants en français ou

en anglais, selon le choix des parents. L'équipe du CPE a consulté des orthophonistes et des spécialistes du développement du langage afin d'adopter une approche fait en sorte que les enfants apprennent les langues correctement. Le CPE accueille également des enfants de diverses origines ou qui peuvent présenter des besoins spéciaux. Des mesures peuvent être prises en collaboration avec les parents et les professionnels afin que ces enfants soient bien compris dans le milieu de garde.

Les parents peuvent inscrire à leurs frais leurs enfants à diverses activités, comme des cours de natation et de danse. Un autobus scolaire emmène les enfants à la piscine pour les cours de natation, alors que les cours de danse sont donnés dans les locaux du centre.

Le CPE évalue la satisfaction des parents par rapport aux services qu'il leur offre. Les parents estiment que la communication avec le personnel du CPE est bonne. Ils aiment également le programme d'activités offert aux enfants. Les parents sont aussi très satisfaits du camp de jour.

En septembre 2000, le *CPE Mère Framboise* a commencé à mettre sur pied des services de garde en milieu familial qui accueilleront 50 enfants.

La relation entre le service de garde et l'employeur

La relation entre Merck Frosst Canada et le *CPE Mère Framboise* prend plusieurs formes et est à l'avantage des deux partenaires.

Au départ, la compagnie voulait offrir à ses employés un nouveau service : la possibilité que leurs enfants passent la journée dans un endroit sécuritaire situé à proximité de leur lieu de travail. Elle a donc financé l'achat de deux terrains ainsi que la construction et l'aménagement de l'édifice qui abrite le CPE. Au total, Merck Frosst Canada a investi 1 million de dollars pour mettre sur pied le service de garde. Le gouvernement du Québec a également contribué au financement de la construction et de la mise sur pied du service de garde, au même titre que pour un projet de service de garde communautaire.

Merck Frosst Canada contribue au fonctionnement quotidien du CPE en assurant différents services. Par exemple, la compagnie voit à l'entretien du bâtiment et du terrain (tonte du gazon, déneigement, réparations intérieures, etc.) ainsi qu'à l'entretien ménager quotidien. Elle donne aussi de l'équipement et des meubles au CPE après avoir analysé ses propres besoins et priorités. Elle a fait don d'ordinateurs pour les enfants et pour l'administration du CPE et en assure le soutien technique.

En retour, le service de garde est exclusivement réservé aux enfants des employés de Merck Frosst Canada. Tous les employés y ont accès, peu importe leur rang au sein de l'entreprise. Comme pour les autres programmes de conciliation du travail et de la famille offerts par la compagnie, la priorité est accordée aux employés permanents.

L'un des sept membres du conseil d'administration du CPE est un représentant de Merck Frosst Canada.

Le *CPE Mère Framboise* s'adapte aux besoins particuliers de l'entreprise en matière de services de garde. Par exemple, dans le cadre des célébrations du centenaire de la compagnie, en 1999, la fête principale a eu lieu un samedi et le centre a offert des services de garde toute la journée.

En collaboration avec le service de santé de Merck Frosst Canada, *Mère Framboise* organise des stands d'information et des conférences offertes à l'heure du midi sur différents sujets liés à la famille, comme le développement de l'enfant, les troubles

du comportement, la sécurité des enfants en voiture, les ceintures de sécurité, etc. Le CPE présente ses projets au service de santé de l'entreprise. Si ces projets cadrent avec les programmes de l'entreprise et que la collaboration est possible, l'activité est organisée.

Les programmes de conciliation du travail et de la famille de Merck Frosst Canada

Depuis le milieu des années 90, Merck Frosst Canada offre à ses employés de manière officieuse des modalités de travail flexibles. Un programme officiel a été lancé à la fin du mois de juin 2000. Ce programme permet aux employés de choisir une ou plusieurs des modalités de travail suivantes : le travail à temps partiel, le partage de poste, l'horaire variable, la semaine comprimée, le télétravail et le travail à distance. Le programme vise à maintenir ou à augmenter la productivité des employés tout en leur permettant de travailler selon des modalités adaptées à leur vie personnelle.

Les employés peuvent choisir leurs heures de travail à l'intérieur de certaines périodes, pourvu qu'ils fassent le nombre d'heures requis, soit sept heures et demie par jour. Ils peuvent débuter leur journée entre 7 h 30 et 9 h 30 et partir entre 15 h 30 et 18 h. L'horaire établi doit faire l'objet d'une entente entre l'employé et son superviseur.

Les employés ont accès sur place à d'autres services qui les aident à concilier leur travail et leurs obligations personnelles. Par exemple, la cafétéria de l'entreprise offre un service de préparation du souper. On trouve également sur place un dépôt de nettoyage à sec et un guichet automatique.

Centre de la petite enfance Les petites cellules Ericsson Canada Mont-Royal (Québec)

La société Ericsson Canada et le *centre de la petite enfance (CPE) Les petites cellules* entretiennent des liens étroits. L'entreprise déploie des efforts remarquables pour offrir à son jeune personnel des services de garde d'enfants de grande qualité. Ce CPE est un bon exemple de centre qui reçoit un appui substantiel de la part de l'employeur et dont les services sont très en demande en raison de la jeunesse relative du personnel.

L'employeur

Ericsson Canada est une multinationale des télécommunications, qui emploie 1 300 personnes dans ses installations de Mont-Royal. Âgé en moyenne de 27 ans, le personnel de l'entreprise est d'origines culturelles diverses en raison de la nature de l'industrie des télécommunications et du caractère international de l'entreprise. Celle-ci occupe trois édifices situés à proximité l'un de l'autre.

Le service de garde

Historique

En 1993, des employés d'Ericsson Canada ont eu l'idée de créer un service de garde dans leur milieu de travail. Un sondage a été réalisé auprès du personnel pour voir si le projet suscitait de l'intérêt et quels étaient les besoins en la matière. Comme les employés étaient en faveur du projet, les dirigeants de l'entreprise ont accepté d'aménager une garderie dans le nouvel édifice dont ils planifiaient la construction. Le projet intéressait particulièrement le président-directeur général, ce qui en a grandement facilité la réalisation. Une chargée de projet a travaillé à la mise sur pied de la garderie de septembre 1994 à février 1995, date à laquelle *Les petites cellules* a ouvert ses portes.

Fonctionnement du service de garde

Le *CPE Les petites cellules* est un organisme sans but lucratif géré par un conseil d'administration composé de neuf membres : six parents, un représentant nommé par Ericsson Canada ainsi que la directrice et un membre du personnel du service de garde.

Les petites cellules est financé par le ministère de la Famille et de l'Enfance dans le cadre de la politique du gouvernement québécois sur les services de garde[2]. Les frais versés par les parents, quelques activités de financement et une subvention fédérale pour l'embauche d'un étudiant pendant l'été permettent au CPE de boucler son budget.

Selon le permis que lui a accordé le ministère, le centre peut accueillir 50 enfants. Mais pour offrir un meilleur ratio éducatrice/enfants, le CPE n'accepte que 40 enfants, dont 9 nourrissons, bien qu'il y ait une longue liste d'attente pour ses services. Les heures d'ouverture sont de 7 h à 18 h du lundi au vendredi. Les parents peuvent inscrire leurs enfants à temps plein ou à temps partiel.

[2] Des informations supplémentaires sur la politique québécoise en matière de services de garde sont présentées dans la section *Trois politiques provinciales* du présent ouvrage.

Les services du CPE sont bilingues. On fait en sorte qu'il y ait dans chaque groupe une éducatrice anglophone et une éducatrice francophone. Les enfants s'adressent à chaque éducatrice dans la langue de celle-ci.

La relation entre le service de garde et l'employeur

En retour de l'exclusivité qu'il donne aux employés d'Ericsson Canada, *Les petites cellules* obtient de l'entreprise de nombreux services et avantages financiers.

Au départ, Ericsson Canada a fait intégrer la garderie aux plans d'un édifice qu'elle projetait de faire construire, ce qui a coûté entre 400 000 $ et 500 000 $. L'entreprise a également prêté à la garderie la somme de 99 000 $, qui a servi à acheter l'équipement nécessaire à sa mise sur pied et à payer le salaire de la chargée de projet. Lorsque la garderie a ouvert ses portes, un partie du prêt a été employée comme fonds de roulement.

Les petites cellules ne paie pas de loyer à Ericsson Canada. Cependant, au printemps 2000, le CPE a accepté de verser à l'entreprise environ 37 000 $ par année en contrepartie des services suivants : électricité, photocopie, téléphone, soutien informatique, entretien et courrier. Il en coûterait au centre environ 40 000 $ de plus s'il payait le loyer en entier.

Les recettes provenant du stationnement des employés sont divisées à part égale entre le l'amicale des employés, le centre sportif et le service de garde. La part du CPE s'élève à environ 11 000 $ par an.

La directrice du CPE est très satisfaite du soutien qu'Ericsson Canada accorde au centre. Selon elle, le fait qu'un représentant de la compagnie siège au conseil d'administration du CPE s'avère très utile, en particulier lorsqu'il s'agit d'un membre de la direction. L'appui de la haute direction est, selon elle, très important lorsque l'on décide d'établir un service de garde en milieu de travail.

Les investissements de Ericsson Canada en matière de services de garde se montrent donc profitables en ce qu'ils répondent à un besoin important chez les employés.

Si l'on se fie au nombre d'enfants inscrits sur la liste d'attente du CPE, les services de garde constituent un besoin majeur des employés d'Ericsson Canada. Au début de l'année 2001, *Les petites cellules* accueillera 10 enfants de plus. Ericsson Canada a défrayé les coûts des travaux d'agrandissement des locaux du centre. Selon la directrice, la demande de services de garde de la part des employés pourrait justifier la construction d'un autre centre de la même taille que *Les petites cellules*. Les investissements de Ericsson Canada en matière de services de garde se montrent donc profitables en ce qu'ils répondent à un besoin important chez les employés.

Centre de la petite enfance Mes premiers pas Boutique Tricot Montréal (Québec)

Le portrait qui suit démontre comment un employeur peut, sans dépenser des sommes colossales, être présent dans son milieu et aider ses employés en s'associant à un service de garde déjà existant.

À l'instar de la population du quartier Côte-des-Neiges, la clientèle du centre se caractérise par une grande diversité culturelle : Mes premiers pas accueille des enfants de quelque 17 cultures différentes. Le personnel du CPE est également de différentes origines culturelles.

L'employeur

Entreprise du secteur du vêtement pour dames, Boutique Tricot existe depuis 1967. Elle emploie 200 travailleurs, qui sont d'origines culturelles très diverses et dont 50 p. 100 sont des femmes.

La plupart des employés travaillent de 7 h à 16 h du lundi au vendredi. Les opérateurs de machines à tricoter se relaient sur trois quarts de huit heures.

Le service de garde

Historique

Situé dans le quartier Côte-des-Neiges, la garderie *Mes premiers pas* a ouvert ses portes dans les années 60 et a connu par la suite des transformations importantes. Garderie privée au début, elle est devenue en 1975 une garderie communautaire sans but lucratif gérée par un conseil d'administration.

En mars 1991, la commission scolaire propriétaire des locaux que louait la garderie a dû lui demander de déménager, car elle avait besoin de ces salles. La recherche d'un nouvel emplacement a amené les administrateurs de la garderie à approcher Boutique Tricot dans le but de louer de l'espace dans leur édifice. Cet emplacement était intéressant pour *Mes premiers pas* et ses clients, car il était situé en face de l'école où logeait le service de garde jusque-là. En s'installant dans l'édifice de Boutique Tricot, la garderie continuait à desservir le quartier où elle était implantée depuis ses débuts.

Comme les nouveaux locaux avaient besoin d'être aménagés pour recevoir des enfants, la garderie a contracté un prêt auprès d'une institution financière pour effectuer les rénovations nécessaires. Et comme ils étaient vacants avant que la garderie ne s'y installe, il a été possible d'aménager les locaux en fonction des besoins particuliers de celle-ci. Les parents sont très satisfaits des locaux de *Mes premiers pas*, qu'ils trouvent bien situés, spacieux, aérés, bien éclairés et sécuritaires.

En 1998, *Mes premiers pas* est devenu un *centre de la petite enfance* au sens de la politique du ministère de la Famille et de l'Enfance du Québec[3].

[3] Des informations supplémentaires sur la politique québécoise en matière de services de garde sont présentées dans la section *Trois politiques provinciales* du présent ouvrage.

Fonctionnement du service de garde

Mes premiers pas est géré par un conseil d'administration composé en majorité de parents et est subventionné par le ministère québécois de la Famille et de l'Enfance, dans le cadre de sa politique des places à 5 $ par jour. Dans le passé, le conseil d'administration a eu recours à des programmes de subvention offerts par les différents pouvoirs publics afin d'acheter un ordinateur et d'embaucher du personnel.

Quelque 59 enfants sont inscrits, à temps plein ou à temps partiel, au service de garde. Le CPE accepte les enfants à partir de l'âge de 18 mois. Selon le nombre de places libres, quelques enfants de 5 ans et de 6 ans qui ont déjà fréquenté le CPE y reviennent pendant l'été. Les heures d'ouverture sont de 6 h 30 à 17 h 30 du lundi au vendredi. Les places sont accordées en priorité aux famille du quartier.

À l'instar de la population du quartier Côte-des-Neiges, la clientèle du centre se caractérise par une grande diversité culturelle : Mes premiers pas accueille des enfants de quelque 17 cultures différentes. Le personnel du CPE est également de différentes origines culturelles. Dans ce contexte, le centre accorde une attention particulière à l'apprentissage du français et de l'anglais chez les enfants de familles allophones, tout en reconnaissant que ces enfants ne doivent pas oublier leur langue maternelle. La diversité culturelle se reflète également dans les repas servis aux enfants.

La musique et la danse font partie des moyens utilisés pour apprendre les langues. Le programme éducatif du CPE accorde une place privilégiée au jeu, notamment comme outil aidant les enfants à construire leur identité et à développer leur autonomie.

Le service de garde peut recevoir des enfants ayant des besoins spéciaux. Afin de mieux répondre à ces besoins, il a établi des partenariats avec divers établissements et organismes communautaires et ses employés reçoivent de la formation quand l'occasion ou le besoin se présentent.

Les parents prennent part aux activités du CPE de diverses façons. Ils peuvent assister à l'assemblée générale annuelle, siéger au conseil d'administration, s'occuper de projets spécifiques ou aider le personnel lors de sorties. Les habiletés particulières des parents peuvent aussi être mis à profit. Par exemple, une personne qui fait de la peinture ou de la danse peut venir donner aux enfants un atelier à ce sujet.

La relation entre le service de garde et l'employeur

Lorsque les administrateurs de *Mes premiers pas* ont approché Boutique Tricot pour louer des locaux, l'entreprise comptait plusieurs parents parmi ses employés, dont certains qui habitaient loin de leur lieu de travail. Le service de garde et l'entreprise ont alors pensé qu'il était possible de conclure une entente afin d'aider ces parents. Certains des employés étaient d'ailleurs déjà des clients du service de garde.

Au cours des cinq premières années de leur association, la garderie *Mes premiers pas* n'a pas payé de loyer à Boutique Tricot. Actuellement, la subvention de fonctionnement du ministère québécois de la Famille et de l'Enfance couvre la presque totalité du loyer.

Aujourd'hui, sa relation avec Boutique Tricot facilite bien des choses pour le CPE. L'entreprise lui fournit du papier, des services de courrier, de conciergerie

et de ramassage des déchets et lui prête des locaux au besoin. À l'occasion, le CPE a recours à l'expertise du personnel de Boutique Tricot dans le domaine des finances, de la gestion et des ressources humaines. Boutique Tricot a également défrayé une partie des coûts d'aménagement du terrain de jeu du CPE.

En contrepartie de cet appui, le service de garde réserve 5 p. 100 de ses places aux enfants des employés de Boutique Tricot. Le fait que certains des employés de l'entreprise commencent leur journée de travail à 7 h a été pris en considération dans la décision d'ouvrir les portes du service de garde à 6 h 30, et ce, même si Boutique Tricot ne détient pas de siège au conseil d'administration du centre.

Selon la directrice actuelle du centre, la relation entre le CPE et Boutique Tricot est plus que financière, il s'agit d'un mode de vie.

Selon la directrice actuelle du centre, la relation entre le CPE et Boutique Tricot est plus que financière, il s'agit d'un mode de vie. Les employés dont les enfants fréquentent le CPE viennent les voir à l'heure du midi ou lorsqu'ils jouent dans la cour. Les employés distribuent des friandises aux enfants à l'Halloween et les enfants vont chanter à l'usine pour les employés au temps des fêtes. Les dirigeants de Boutique Tricot sont invités aux fêtes de fin d'année du service de garde. La directrice se dit très satisfaite des services que lui fournit l'entreprise. Elle trouve que les dirigeants de Boutique Tricot sont à l'écoute des besoins du centre et y répondent bien.

Pour leur part, les dirigeants de Boutique Tricot sont heureux de louer leurs locaux au *CPE Mes premiers pas* et satisfaits de leur association avec le centre. Selon l'un d'entre eux, l'entreprise n'offrirait probablement pas le même soutien et les mêmes services à un locataire d'un autre type.

Même si le lien entre *Mes premiers pas* et Boutique Tricot peut sembler assez ténu sur le plan organisationnel comparativement à la situation d'autres services de garde en milieu de travail, l'entente satisfait les deux partenaires. Ce portrait d'un service de garde en milieu de travail démontre qu'un employeur n'a pas à débourser des sommes faramineuses pour faciliter la vie de ses employés et être actif dans son milieu en matière de services de garde.

Centre de la petite enfance La gare de rires Canadien national Montréal (Québec)

La gare de rires a été la première garderie à offrir des services aux employés d'une société d'État fédérale. Elle constitue un exemple du soutien continu apporté par un employeur à un service de garde en milieu de travail.

L'employeur

La Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (CN) a été créée par le gouvernement fédéral entre 1919 et 1923 et est demeurée une société d'État jusqu'à sa privatisation en 1995. À l'heure actuelle, la société compte 23 500 employés répartis un peu partout en Amérique du Nord. Le siège social du CN, où travaillent près de 3 000 employés, est situé à Montréal. Les femmes représentent 16 p. 100 de l'effectif.

Les employés du CN qui travaillent dans la région de Montréal ont des horaires de travail variés, allant de l'horaire typique de 9 h à 17 h au travail par postes, en passant par le travail de fin de semaine, de soir et de nuit. Le CN emploie des travailleurs permanents à temps plein, des travailleurs à temps partiel, des travailleurs saisonniers et des contractuels.

Le service de garde

Historique

En 1984, à la suite de suggestions répétées de la part des employés, la direction du CN a demandé à son service de l'équité en emploi d'élaborer un projet de service de garde en milieu de travail. Les personnes qui ont participé au projet ont examiné différents moyens d'offrir aux employés de l'aide en matière de services de garde (offrir des services d'aiguillage, mettre sur pied une garderie, acheter des places dans des garderies existantes, offrir une aide financière pour les frais de garde, etc.). Elles en sont venu à la conclusion que la mise sur pied d'une garderie constituait la solution la plus pratique pour les employés du CN et la moins coûteuse à long terme pour l'entreprise. Une fois le projet accepté par la haute direction, la mise sur pied de la garderie a été confiée au service de l'équité en emploi, et, en 1986, *La gare de rires* ouvrait ses portes.

Fonctionnement du centre

La gare de rires est une corporation sans but lucratif gérée par un conseil d'administration composé de sept membres : cinq parents élus par l'assemblée générale des parents, la directrice du service de garde et une représentante du CN. Un membre du personnel du service de garde siège au conseil d'administration mais n'y a pas droit de vote.

La gare de rires est située dans l'édifice qui abrite le siège social du CN, au centre-ville de Montréal. Les parents qui travaillent au siège social sont

heureux que le service de garde se trouve sur leur lieu de travail. Ils peuvent aller rendre visite à leurs enfants durant la journée s'ils le désirent et, en cas d'urgence, il est très pratique que le service de garde soit à proximité. L'emplacement du CPE fait aussi l'affaire des parents qui ne sont pas des employés du CN mais qui travaillent au centre-ville de Montréal.

Le CPE est financé par le gouvernement du Québec conformément aux modalités de sa politique sur les services de garde d'enfants[4]. Le CPE a également recours à des programmes d'emploi provinciaux et fédéraux. Le centre accueille 70 enfants, dont 12 nourrissons, et il est ouvert de 7 h 30 à 17 h 45 du lundi au vendredi. Afin que toutes les places soient comblées tous les jours, *La gare de rires* n'offre pas de services à temps partiel. *La gare de rires* offre un environnement et des services bilingues. Les enfants suivent des cours de musique, de danse et de natation.

La relation entre l'employeur et le service de garde

Au cours des 15 dernières années, la relation entre *La gare de rires* et le CN a pris plusieurs formes afin de répondre aux besoins respectifs des deux organisations. Le CN apporte au service de garde un soutien continu et diversifié.

Au départ, le CN a accordé un prêt sans intérêt de 133 000 $ pour la mise sur pied de *La gare de rires*. L'entreprise a couvert les coûts des rénovations nécessaires pour aménager la garderie, qui s'élevaient à quelque 50 000 $. Elle a également offert gratuitement à la garderie les conseils de son service des relations publiques, de son service des finances et de son service juridique. En 1995, *La gare de rires* a entrepris des travaux de rénovation afin d'agrandir sa pouponnière. Le CN lui a alors accordé un prêt de 30 000 $ et fourni des services de décoration.

La gare de rires paie un loyer au CN, que l'entreprise lui rembourse immédiatement. Les ordinateurs que le personnel et les enfants de *La gare de rires* utilisent sont un don du CN. L'entreprise s'occupe également de la conciergerie et des réparations courantes. À la fin de l'année, le CPE fait préparer ses états financiers par le cabinet d'experts-comptables qui prépare ceux du CN, et c'est le CN qui paie la facture.

En contrepartie, les places de *La gare de rires* sont accordées en priorité aux enfants des employés du CN. Les règlements du CPE stipulent qu'au moins 70 p. 100 des places doivent être occupées par des enfants dont l'un des parents travaille pour le CN. À l'été 2000, ces enfants représentaient environ 80 p. 100 de la clientèle.

La gare de rires répond aux besoins ponctuels du CN en matière de services de garde, par exemple dans des situations d'urgence. Ainsi, pendant la tempête de verglas de 1998, le service de garde était ouvert 24 heures par jour. Avant le passage à l'an 2000, un sondage a été réalisé auprès des employés qui devaient travailler le 31 décembre et le 1er janvier afin de connaître leurs besoins en matière de garde d'enfants. Les parents de cinq enfants ont eu recours aux services du CPE à cette occasion.

[4] Des informations supplémentaires sur la politique québécoise en matière de services de garde sont présentées dans la section *Trois politiques provinciales* du présent ouvrage.

The Copper House Husky Injection Molding Bolton (Ontario)

The Copper House constitue un exemple réussi de garderie entièrement intégrée au milieu de travail et financée par l'employeur. En 1998, elle a reçu le prix ontarien Margaret Fletcher pour son leadership et son excellence dans le domaine des soins aux jeunes enfants et de l'éducation préscolaire. *The Copper House* attire de nombreux directeurs des ressources humaines et entreprises qui veulent imiter cette formule innovatrice afin d'en faire bénéficier leur organisation.

L'employeur

Fondé en 1953, Husky Injection Molding fournit des systèmes de moulage par injection à des usines de fabrication de plastique à travers le monde. Ses installations sont situées à Bolton, en Ontario, à Dudelange, au Luxembourg, et à Milton, au Vermont. L'usine de Bolton, où est située *The Copper House*, emploie environ 1 500 personnes, en majorité des hommes, qui occupent des postes de techniciens spécialisés et d'ingénieurs.

Un représentant de la compagnie a souligné que celle-ci s'efforce de gérer de façon proactive son environnement naturel et son milieu de travail de même que ses activités. À cette fin, l'entreprise a mis sur pied à l'intention de ses employés des programmes de promotion de la santé et du mieux-être. Son centre de mieux-être et son centre de conditionnement physique emploient une équipe de spécialistes dont le but est d'aider les employés à rester en santé et en forme. Les programmes de promotion de la santé et du mieux-être permettent de réduire l'absentéisme, de motiver les employés et de les aider à devenir plus productifs.

En plus de ces services, Husky Injection Molding offre à ses employés des programmes plus généraux pour les aider à concilier leur travail et leur vie personnelle. En raison de la nature des activités de la compagnie, les employés peuvent être appelés à travailler le jour, l'après-midi, en soirée ou la fin de semaine. Certains employés peuvent travailler à domicile, occuper un poste à temps partiel ou prendre congé pour des raisons familiales ou personnelles ou encore pour suivre une formation.

La garderie

En 1994, la direction de Husky Injection Molding a décidé d'établir une garderie en milieu de travail. Elle reconnaissait ainsi les besoins des jeunes parents parmi son personnel et le fait qu'une garderie constituait un moyen d'attirer de jeunes professionnels et des techniciens talentueux et de les garder à son service. Après deux années de planification, le projet devenait réalité : en octobre 1996, *The Copper House* ouvrait ses portes.

Les besoins de l'entreprise et la philosophie de sa direction en matière de personnel constituent le fondement des services qu'offre *The Copper House* :

> *Une main-d'œuvre très qualifiée constitue un avantage stratégique pour une entreprise et lui permet de se démarquer nettement de ses concurrents sur les marchés mondiaux. Afin d'attirer constamment des gens aux talents exceptionnels et de les garder à son service, Husky s'engage à leur offrir un milieu de travail stimulant, des possibilités d'avancement et des services de qualité supérieure. The Copper House s'inscrit dans cet engagement.* (Robert Schad, président et chef de la direction)

La garderie *The Copper House* a pour mandat d'aider les parents en ce qui concerne leurs besoins en matière de garde d'enfants. Les personnes chargées de créer et d'établir la garderie ont conçu non seulement un édifice, mais aussi un service qui répond aux divers besoins et demandes des enfants et des parents. Les lieux, à l'intérieur et à l'extérieur de la garderie, ont été soigneusement aménagés en fonction des besoins des enfants sur le plan de la stabilité et de la sécurité. Par exemple, une série de pièces attenantes facilite le déroulement de tous les types d'activités au programme, depuis celles qui s'adressent aux nourrissons jusqu'à celles destinées aux enfants d'âge scolaire.

Gestion et fonctionnement de la garderie

Par l'entremise de son service de l'environnement, de la santé et de la sécurité, la compagnie est la seule propriétaire de la garderie *The Copper House* et en assume entièrement la gestion. La garderie fait partie intégrante de l'entreprise et est considérée comme une de ses nombreuses unités. La gestion quotidienne relève de la directrice de la garderie, mais les décisions importantes doivent être soumises à la considération et à l'approbation de la haute direction de Husky. La compagnie a réglé la totalités des coûts de mise sur pied de la garderie et n'a reçu à ce titre aucune aide gouvernementale. L'employeur et les frais payés par les parents couvrent les coûts de fonctionnement.

Les employés de Husky Injection Molding ont accès à un centre de documentation qu'ils peuvent consulter dans le cadre d'activités liées à la famille et aux soins des enfants. D'autres ressources leur sont également offertes, comme un groupe d'entraide de mères qui se réunit à l'heure du midi et des cours offerts à tous les employés sur des sujets qui touchent les parents.

Les services de la *Copper House* sont réservés exclusivement aux employés de Husky Injection Molding. Les heures d'ouverture peuvent varier. Elles vont habituellement de 6 h 45 à 19 h, mais la garderie dépanne en tout temps et sans préavis un parent qui doit travailler en dehors de ces heures. Bien que le permis de la garderie lui permette de recevoir 94 enfants, dont 6 nourrissons et 30 enfants d'âge scolaire, 175 enfants y sont inscrits et la fréquentent à temps plein, à temps partiel, de façon occasionnelle (halte-garderie) ou en cas d'urgence. Les enfants d'âge scolaire peuvent, jusqu'à 12 ans, venir à la garderie avant et après les heures de classe, durant les journées pédagogiques, le congé des fêtes, celui de mars et les vacances d'été ou à toute autre occasion si les parents en ont besoin.

Le personnel de la garderie se compose de 23 personnes qualifiées et très professionnelles. En raison de la diversité des besoins des enfants, on a choisi des personnes provenant de diverses disciplines. Toutes possèdent, au minimum, un grade universitaire ou un diplôme en éducation préscolaire. Certains membres de l'équipe ont une expertise et de l'expérience dans le domaine de la stimulation des nourrissons, du langage gestuel et des besoins spéciaux. D'autres peuvent être titulaires d'un brevet d'enseignement décerné par le gouvernement de l'Ontario ou d'un diplôme universitaire en musique, en psychologie ou en études de l'enfant. La directrice de la garderie possède plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de l'éducation préscolaire.

Services

La recherche a clairement démontré que le succès et la capacité d'apprentissage d'une personne sont directement liés à la qualité des expériences qu'elle a vécues au cours des premières années de sa vie. *The Copper House* offre aux enfants un milieu semblable à celui d'une famille au sein de laquelle ils peuvent s'épanouir. La garderie utilise une combinaison de plusieurs méthodes, notamment les méthodes élaborées par Reggio Emila et par Maria Montessori.

Husky Injection Molding se soucie de la protection de l'environnement et transmet cette préoccupation aux enfants dès le plus jeune âge. On leur enseigne non seulement à recycler, mais aussi à composter et à jardiner sans avoir recours à des pesticides. Ces activités ainsi que d'autres visent à apprendre aux jeunes enfants à respecter, dans leurs activités quotidiennes, leur environnement et leur collectivité.

Au bout du compte, un employé heureux sera plus productif. L'employé et l'employeur sont tous deux gagnants.

Les employés de l'entreprise sont en majorité de jeunes professionnels et des techniciens spécialisés. Les parents apprécient énormément les services que la garderie leur offre, à eux et à leurs enfants. Certains parents se sont vu offrir des postes dans d'autres entreprises, mais ne les ont pas acceptés car ces entreprises n'avaient rien de comparable à *The Copper House* à leur offrir.

Pour répondre aux besoins des familles d'aujourd'hui, qui ont un emploi du temps chargé, *The Copper House* s'efforce dans la mesure du possible de leur offrir un soutien et des services additionnels. Par exemple, des cours de musique et de piano sont donnés à la garderie et une coiffeuse se rend sur les lieux à toutes les six semaines pour couper les cheveux des enfants. Les parents paient pour ces services, mais c'est l'équipe de la *Copper House* qui se charge de l'organisation. Sur demande, des membres du personnel peuvent travailler en soirée et la fin de semaine pour offrir un soutien additionnel aux parents.

Des ressources sont également disponibles à la garderie pour faciliter la transition de l'école à la garderie et de la garderie à la maison ou aux activités de loisir. La garderie offre, gratuitement, des soupers légers aux enfants inscrits à des activités de loisir. Le personnel se charge également d'emmener les enfants à leurs pratiques de hockey ou de patinage ou à leurs cours de natation. Ce ne sont là que quelques-unes des mesures prises par l'équipe de la garderie pour aider les familles à passer plus de temps « de qualité » ensemble. Comme les parents n'ont plus autant à « courir dans tous les sens », ils ont plus de temps à consacrer à leurs enfants.

Les employés de Husky Injection Molding ont accès à un centre de documentation qu'ils peuvent consulter dans le cadre d'activités liées à la famille et aux soins des enfants. D'autres ressources leur sont également offertes, comme un groupe d'entraide de mères qui se réunit à l'heure du midi et des cours offerts à tous les employés sur des sujets qui touchent les parents. La garderie a également invité une conférencière réputée spécialiste de la famille, Barbara Coloroso, et organisé des séances d'information de l'organisation « Child Find », parrainées par la Police provinciale de l'Ontario.

Les parents sont toujours les bienvenus à la garderie. Plusieurs fois par an, tout le monde se réunit à l'occasion d'un déjeuner ou d'un repas-partage auquel on invite les membres de la famille immédiate et de la famille élargie. Le jour de la Saint-Valentin,

la garderie organise une soirée-pyjama pour les enfants afin que les parents aient la soirée à eux. Les enfants soupent à la garderie et sont prêts à se coucher lorsque les parents viennent les chercher vers 22 h. Cet événement est offert gracieusement par le personnel de *The Copper House*.

Il ne s'agit là que de quelques exemples parmi les nombreuses mesures innovatrices prises par l'entreprise pour aider ses employés à concilier une carrière stimulante et leurs obligations personnelles. Au bout du compte, un employé heureux sera plus productif. L'employé et l'employeur sont tous deux gagnants.

CAW Community Child Care and Developmental Services Inc. Les Travailleurs canadiens de l'automobile et les trois Grands de l'automobile Windsor (Ontario)

Le *CAW Community Child Care and Developmental Services* constitue un exemple de la participation d'un syndicat à la création et à la gestion d'une garderie en milieu de travail. Il s'agit également d'un exemple de partenariat syndicat-employeurs qui a donné lieu à une augmentation des avantages dont bénéficient les travailleurs et les travailleuses en matière de garde d'enfants.

Syndicat et employeurs : Leur contribution respective à la garderie

Le syndicat des Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA) représente les employés de Ford du Canada Limitée, de DaimlerChrysler Canada et de General Motors du Canada Limitée. Pour les TCA, les services de garde font partie d'une politique familiale selon laquelle la vie ne s'arrête pas aux portes de l'usine ou du bureau et les travailleurs sont avant tout membres d'une famille. Au printemps 1987, lors d'une négociation collective, le syndicat a obtenu la création d'un fonds de services de garderies et la mise sur pied d'une garderie. C'était le premier syndicat du secteur privé à négocier pour obtenir des services de garde payés par l'employeur en plus d'être le premier syndicat à négocier des fonds pour construire une garderie qui aurait des places pour les enfants dont les parents font des heures travail prolongées. Bref, ce projet de garderie constituait la première entente importante de ce genre conclue dans le secteur privé au Canada.

Le personnel de la garderie est syndiqué et a droit à certains des avantages que les trois Grands offrent à leurs employés.

En 1999, le syndicat a entrepris le processus de négociation avec l'objectif d'obtenir une subvention améliorée des frais de garde. La nouvelle formule négociée d'assistance aux parents prévoit une aide financière, versée directement au fournisseur de services de garde pour chaque enfant inscrit dans un service de garde sans but lucratif agréée : 10 $ par jour pour une place à temps plein et 5 $ par jour pour une place à temps partiel, jusqu'à concurrence de 2 000 $ par enfant par année. L'aide financière ne doit pas dépasser 50 p. 100 des frais de garde. Pour les employés vivant au Québec, où les parents paient 5 $ par jour pour les services de garde, le plafond de 50 p. 100 limite la contribution de l'employeur à 2,50 $ par journée complète[5]. En plus de l'aide accordée aux parents, le syndicat a obtenu la somme de 450 000 $ pour aider des garderies existantes à élargir leurs services, notamment en prolongeant les heures d'ouverture. Ces projets seront financés par le fonds de services de garde, auquel cotisent les employeurs en fonction des heures

[5] Des informations supplémentaires sur la politique québécoise en matière de services de garde sont présentées dans la section *Trois politiques provinciales* du présent ouvrage.

rémunérées au taux normal accomplies par leurs employés syndiqués. La convention collective de 1999 a fait passer le taux de cotisation de 4,5 cents à 6,0 cents de l'heure.

Pour aider les employés à conjuguer travail et vie personnelle, les constructeurs d'automobiles offrent aux employés, en collaboration avec les TCA, plusieurs autres avantages, comme un congé d'études, des postes à temps partiel permanents ou temporaires, un horaire variable, des congés personnels payés et des congés rémunérés prévus à l'avance et pouvant aller jusqu'à deux semaines par année.

Dans la foulée de l'entente de 1987, les TCA ont supervisé la mise sur pied de trois garderies : une à Windsor, une à Oshawa et une à Port Elgin. Le présent texte décrit le *CAW Community Child Care and Developmental Services*, situé à Windsor, en Ontario.

Le CAW Child Care and Developmental Services a à cœur de répondre aux besoins particuliers des parents qui travaillent surtout par postes. L'objectif général de la garderie est de fournir des services de garde de grande qualité qui assurent une stabilité aux enfants et s'adaptent aux besoins des familles.

La garderie

Fonctionnement

En 1989, après deux années de planification, le *CAW Community Child Care and Developmental Services* ouvrait ses portes à Windsor. Au départ, les employés de la garderie ont loué une école primaire vacante où ils ont temporairement offert les services de garde. En octobre 1992, la garderie a déménagé dans des installations permanentes dont elle est propriétaire.

Le gouvernement provincial a réglé tous les coûts de la mise sur pied de la garderie de Windsor. Quant au fonctionnement de la garderie, il est financé par les frais de garde, les cotisations des employeurs au fonds de services de garde et une subvention provinciale à titre de complément pour les salaires des employés.

La garderie est une société sans but lucratif. Quatre cadres syndicaux et les présidents des conseils des trois Grands constructeurs automobiles siègent au conseil d'administration de la garderie. Il existe des mécanismes permettant aux parents de participer à l'élaboration des politiques de la garderie.

Le personnel de la garderie est syndiqué et a droit à certains des avantages que les trois Grands offrent à leurs employés. Ainsi, les personnes qui travaillent à temps plein peuvent choisir de travailler à temps partiel. Le personnel peut également choisir de travailler en soirée en raison des heures d'ouverture de la garderie. Le budget de la garderie comprend des fonds pour le perfectionnement professionnel et les employés peuvent prendre un congé d'études allant jusqu'à un an. Ils ont également accès à des programmes de promotion du mieux-être et de gestion du stress.

Services

Situé à Windsor dans un emplacement central par rapport aux usines des trois grands constructeurs automobiles, le *CAW Community Child Care and Developmental Services* détient un permis de 135 places. Il accueille en tout 172 enfants, dont

certains sont inscrits à temps partiel, qui se répartissent comme suit : 20 nourrissons, 34 bambins, 49 enfants d'âge préscolaire et 35 écoliers qui viennent à la garderie avant et après les heures de classe, au besoin. De plus, 34 écoliers fréquentent la garderie l'été et durant le congé de mars.

Comme les travailleurs de l'industrie automobile peuvent être appelés à travailler en soirée ou la nuit, la garderie est ouverte 20 heures et demie par jour et répond aux besoins de parents qui travaillent selon différents horaires. La garderie s'adapte également aux modifications des horaires de travail des parents. Par exemple, un parent peut faire une rotation, amener son enfant à la garderie le matin pendant deux semaines, puis l'après-midi les deux semaines suivantes. Le *CAW Child Care and Developmental Services* a à cœur de répondre aux besoins particuliers des parents qui travaillent surtout par postes. L'objectif général de la garderie est de fournir des services de garde de grande qualité qui assurent une stabilité aux enfants et s'adaptent aux besoins des familles. La garderie compte parmi ses clients des employés syndiqués et des employés non syndiqués des constructeurs d'automobiles.

La garderie offre des services aux enfants qui ont des besoins spéciaux et a été conçue pour être d'accès facile pour les personnes en fauteuil roulant. Des services d'ergothérapie, d'orthophonie et de thérapie du comportement sont fournis par des organismes communautaires.

Pour mettre sur pied la garderie de Windsor, les TCA se sont inspirés du modèle de garderie de quartier (le Neighbourhood Hub Model) conçu par la Ontario Coalition for Better Child Care et a discuté de différentes formules de services de garde avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. Lorsque la garderie a ouvert ses portes, elle offrait aux parents un programme de garde à domicile comportant différentes options : la garde au foyer (si les parents acceptaient que d'autres enfants se fassent garder dans leur maison), la garde au domicile d'un autre enfant et la garde dans un quartier où vivaient un certain nombre de familles. Le programme a existé de 1990 à 1997, mais a été aboli, principalement en raison du manque de financement gouvernemental. Les éducatrices des différents services de garde à domicile étaient des employés bénéficiant d'excellentes conditions de travail, notamment un salaire élevé et des avantages sociaux additionnels, dont ne jouissent pas habituellement les personnes qui offrent des services de garde d'enfants à domicile.

Studio 123 Early Learning Centre 401 Richmond Ltd. Toronto (Ontario)

Cette garderie a été choisie parce qu'elle constitue un exemple d'un projet coopératif qui offre des services à plusieurs travailleurs autonomes et petites entreprises qui partagent un même lieu de travail. Le projet est l'œuvre d'une femme d'affaires qui a intégré des valeurs communautaires à un projet d'aménagement immobilier. En outre, ce projet illustre comment un organisme ayant une expertise dans le domaine de la garde d'enfants (en l'occurrence la Canadian Mothercraft Society) peut aider un milieu de travail à mettre sur pied une garderie.

Grande protectrice des arts, M^me^ Zeidler a voulu créer, pour les personnes qui travaillent dans le domaine des arts et de la culture, un lieu de travail abordable et adapté à leurs besoins. Ce projet n'était pas qu'une simple affaire immobilière, c'était aussi une façon originale de marier commerce, culture et esprit communautaire.

Le 401 Richmond Ltd. : Un milieu particulier pour une garderies

Le 401 Richmond était à l'origine une fabrique d'étain. Cet entrepôt historique situé au centre-ville de Toronto abrite maintenant les locaux de 130 entrepreneurs et travailleurs, qui oeuvrent pour la plupart dans le domaine des arts et de la culture.

Margaret Zeidler, architecte diplômée, a acheté l'édifice centenaire en 1994 et l'a transformé en centre culturel et commercial dont elle loue tous les locaux. Grande protectrice des arts, M^me^ Zeidler a voulu créer, pour les personnes qui travaillent dans le domaine des arts et de la culture, un lieu de travail abordable et adapté à leurs besoins. Ce projet n'était pas qu'une simple affaire immobilière, c'était aussi une façon originale de marier commerce, culture et esprit communautaire.

Le groupe hétérogène que forment les locataires du 401 Richmond comprend notamment des architectes, des artistes en arts visuels, des cinéastes, des artistes du domaine du spectacle, des agences artistiques, des scientifiques, des spécialistes des services en ligne pour des organismes à but non lucratif et l'organisme World Literacy of Canada. La plupart des locataires sont des travailleuses autonomes qui n'ont pas droit à l'assurance-emploi lorsqu'elles prennent un congé de maternité. Elles doivent donc retourner au travail quelques mois seulement après leur accouchement et trouver une garderie qui leur est facilement accessible.

La garderie

Historique

Consciente des besoins de ses locataires et désireuse de leur faciliter la vie, M^me^ Zeidler a décidé, en 1994, d'embaucher une consultante pour étudier la possibilité d'établir une garderie sur les lieux de travail. La garderie constituerait un élément clé d'un milieu de travail qui permettrait aux gens d'être plus productifs et donnerait aux enfants la possibilité d'être exposés aux arts et à la culture dès leur plus jeune âge.

La consultante a effectué un sondage pour évaluer les besoins des locataires de l'édifice et des membres de la collectivité avoisinante. Elle a également organisé des assemblées publiques et une rencontre entre la promotrice immobilière et la Canadian Mothercraft Society (CMS).

Organisme qui promeut le bien-être des enfants depuis 1931, la Canadian Mothercraft Society offre des programmes éducatifs et de soutien aux mères et à leurs enfants, et gère trois garderies, dont deux sont associées à des milieux de travail. Cet organisme a fourni au 401 Richmond Ltd. d'autres services de consultation et il a été décidé par la suite de lui confier la mise sur pied de la garderie. La CMS assurerait également l'administration de la garderie jusqu'à ce que celle-ci puisse voler de ses propres ailes. La transition devait se terminer avant la fin de l'an 2000.

Fonctionnement de la garderie

Les places de la garderie *Studio 123* sont accordées en priorité aux enfants des locataires de l'édifice, mais ses services sont également accessibles aux membres de la collectivité. En ce moment, environ 65 p. 100 des enfants qui fréquentent la garderie ont un parent qui travaille au 401 Richmond.

La promotrice immobilière, M^me^ Zeidler, a fourni les locaux dont la rénovation a coûté environ 50 000 $. Le personnel de la Canadian Mothercraft Society a prêté pour la réalisation du projet l'équivalent de 15 000 $ de son temps et l'organisme a fait don à la garderie d'équipements d'une valeur de 10 000 $. Une campagne de financement a permis d'amasser plus de 75 000 $ en argent, en produits ainsi qu'en heures et en services bénévoles offerts par des particuliers, des locataires de l'édifice et des entreprises du quartier. Lorsque la garderie a ouvert ses portes, elle disposait en banque d'environ 18 000 $.

De trois à cinq fois par semaine, des activités artistiques sont au programme : spectacle d'un artiste invité, visite de l'un des ateliers d'artiste dans l'édifice, etc. Par ailleurs, afin de stimuler leur créativité, on encourage les enfants à utiliser des jouets faits à la main et des matériaux naturels.

Le *Studio 123* est une petite garderie qui emploie huit personnes et qui est ouverte de 8 h à 18 h du lundi au vendredi. Elle accueille seulement 28 enfants : 6 nourrissons, 10 bambins et 12 enfants d'âge préscolaire. Les enfants sont inscrits à temps plein ou à temps partiel. Le *Studio 123* offre des services de halte-garderie pour des enfants que le personnel connaît déjà, par exemple des enfants qui ont déjà fréquenté la garderie. Les familles à faible revenu peuvent obtenir des places subventionnées.

Trois choses distinguent la garderie. Premièrement, il y règne un fort esprit communautaire. Les enfants côtoient et sont en contact avec toutes sortes de personnes, que ce soit des occupants du 401 Richmond ou des gens du voisinage. La garderie est dotée d'un aménagement à aire ouverte. Il n'y a pas de murs entre les salles de jeux, ce qui permet aux enfants de connaître les enfants et les éducatrices des autres groupes. Ainsi lorsqu'ils passent d'un programme à un autre, la transition est plus facile. La garderie a pour philosophie de former des groupes d'âges hétérogènes afin que les enfants s'y sentent comme s'ils étaient dans une famille plutôt que dans un établissement.

La deuxième chose qui caractérise la garderie, c'est l'importance qu'elle accorde aux besoins de la famille et les efforts qu'elle déploie pour s'y adapter. La garderie utilise les services d'intervention précoce de la Canadian Mothercraft Society pour aider les familles d'enfants ayant des

besoins spéciaux. Par exemple, une enfant qui semble accuser un retard important sur le plan du développement et de la socialisation vient à la garderie trois demi-journées par semaine.

Finalement, la garderie se démarque par la multitude d'activités artistiques qu'elle offre et qui occupent une place de choix dans l'horaire quotidien. De trois à cinq fois par semaine, des activités artistiques sont au programme : spectacle d'un artiste invité, visite de l'un des ateliers d'artiste dans l'édifice, etc. Par ailleurs, afin de stimuler leur créativité, on encourage les enfants à utiliser des jouets faits à la main et des matériaux naturels. Tous les jours, les enfants jouent avec des instruments de musique et une fois par semaine une musicienne vient leur donner des cours.

Malgré le succès de la garderie, il reste encore des difficultés à surmonter.

C'est grâce à son personnel que la garderie peut offrir les programmes et services mentionnés ci-dessus. En effet, les critères de sélection du personnel comprennent de l'expérience en éducation préscolaire et un intérêt pour les arts; ainsi, la garderie compte parmi son personnel une professeure de danse qualifiée et une éducatrice qui possède un diplôme universitaire en arts. La directrice travaille depuis 14 ans dans le domaine de l'éducation préscolaire et enseigne pour la Canadian Mothercraft Society dans le cadre de son programme menant à l'obtention d'un diplôme en éducation préscolaire.

Quant aux parents, quatre d'entre eux siègent au conseil d'administration de la garderie. Les parents peuvent venir faire un tour à la garderie et participer à des activités comme la lecture d'histoires; ceux qui possèdent une entreprise aident la garderie en mettant leur expertise à sa disposition et en donnant des ateliers aux enfants. Des soirées et des activités de financement sont organisées afin de permettre aux parents de se rencontrer et de discuter de questions qui touchent la garderie. Ils sont heureux que la garderie soit située à proximité de leur entreprise et du fait que cela facilite les choses pour les mères qui allaitent. La présence des enfants rend le 401 Richmond plus animé et l'absence de formalités dans les relations entre le personnel et les parents fait en sorte que l'on s'y sent un peu comme à la maison.

La garderie fonctionne comme les gens l'avaient prévu au début du projet. Toutefois, elle est actuellement aux prises avec des difficultés financières. Comme le *Studio 123* ne reçoit pas de subventions à titre de complément pour les salaires des employés, son budget est serré. La situation se répercute sur les frais imposés aux parents et sur les salaires versés aux employés. Le programme d'activités artistiques a été élaboré à l'aide d'une subvention unique accordée par la Fondation Trillium et, si l'on veut qu'il continue d'exister, il faudra trouver d'autres sources de financement.

Malgré ses difficultés financières, le *Studio 123* est une composante vitale du 401 Richmond. Le fort esprit communautaire qui y règne et la créativité des artistes et des autres locataires se traduiront sans aucun doute par des efforts soutenus pour trouver des façons d'aider la garderie à poursuivre ses activités.

Au coin des copains — Little One's Corner Hôpital régional de Sudbury Regional Hospital Sudbury (Ontario)

La garderie *Little One's Corner — Au coin des copains* a été choisie en raison de sa formule innovatrice qui combine la prestation de services de garde d'enfants à la participation au programme de l'hôpital destiné aux enfants hospitalisés et à ceux qui fréquentent une de ses cliniques externes.

L'employeur

L'Hôpital régional de Sudbury Regional Hospital (HRSRH) est l'un des plus grands centres tertiaires de référence bilingues en Ontario. Centre régional de ressources et de référence pour environ 690 000 habitants du Nord-Est de la province, l'établissement compte plus de 600 lits et 17 salles d'opération et emploie près de 3 000 personnes.

Établi en 1997, le HRSRH est le résultat de la fusion de trois hôpitaux : le Sudbury General Hospital, l'Hôpital Laurentien et le Sudbury Memorial Hospital. Au sein d'un réseau régional de santé intégré, le nouvel établissement offre à la population de la région de Sudbury et du Nord-Est ontarien des soins de santé complets et coordonnés et l'aide à jouir de la meilleure santé possible.

En tant qu'employeur, l'hôpital promeut les mêmes normes de santé élevées auprès de son personnel. Les employés ont donc accès à des programmes favorisant la santé et le mieux-être et à des programmes de gestion positive du stress. De plus, afin de les aider à concilier leurs responsabilités professionnelles et leurs obligations personnelles, l'hôpital leur offre diverses modalités de travail : horaires variables, télétravail, partage de poste et travail à temps partiel. Le personnel de l'hôpital a également accès à une garderie en milieu de travail : *Au coin des copains — Little One's Corner*.

La garderie

Historique

En 1985, un comité a été mis sur pied afin d'établir une garderie à l'hôpital. Le projet avait comme objectifs d'offrir aux parents des services de garde de qualité, de les aider à conjuguer travail et famille et de réduire le taux d'absentéisme lié aux obligations familiales. Le travail du comité a été suspendu à un moment donné, mais il a repris en 1987. Après quatre années de planification et de consultation, la garderie *Au coin des copains — Little One's Corner* ouvrait ses portes en 1991.

Le ministère des Services sociaux et communautaires a payé environ 80 p. 100 des quelque 778 000 $ qu'il en a coûté pour mettre sur pied la garderie. L'hôpital a payé le reste.

Fonctionnement de la garderie

La garderie *Au coin des copains — Little One's Corner* est située en face de l'hôpital. Elle offre ses services en priorité aux employés de l'hôpital et à d'autres travailleurs qui ont un lien quelconque avec l'hôpital, mais elle accepte également les enfants de la collectivité. Les enfants des employés du HRSRH et des travailleurs qui ont un lien avec l'hôpital forment sa principale clientèle.

Les coûts de fonctionnement de la garderie sont couverts en grande partie par les frais versés par les parents. Le gouvernement régional accorde à

la garderie une subvention à titre de complément pour les salaires des employés, qui représente 7 000 $ par année par employé, de même que de l'aide financière pour les familles à faible revenu dont les enfants fréquentent la garderie. Les activités de financement qu'organise le comité consultatif des parents constituent une autre source de revenu.

À la garderie, les enfants sont divisés en quatre groupes : les nourrissons, les bambins, les enfants d'âge préscolaire et les écoliers de neuf ans et moins qui viennent à la garderie avant et après les heures de classe. La garderie offre des places à temps plein et à temps partiel, des places partagées, des services de garde temporaire et s'adapte aux horaires variables. Elle est ouverte de 7 h à 18 h.

La garderie est bilingue. Toute la journée, le personnel s'adresse aux enfants dans les deux langues. Mais chaque jour, pendant 20 minutes, on forme un groupe distinct avec les enfants francophones d'âge préscolaire : ils interagissent alors en français et apprennent des chansons en français. Ils prennent également le repas du midi ensemble.

La garderie est bilingue. Toute la journée, le personnel s'adresse aux enfants dans les deux langues. Mais chaque jour, pendant 20 minutes, on forme un groupe distinct avec les enfants francophones d'âge préscolaire : ils interagissent alors en français et apprennent des chansons en français. Ils prennent également le repas du midi ensemble.

Le comité consultatif des parents compte huit membres qui se réunissent chaque mois en compagnie de la superviseure de la garderie. Le comité prend des décisions sur des questions liées à la programmation, aux sorties, aux activités de financement et de loisir et discute des préoccupations et des suggestions formulées par les parents.

Tous les parents peuvent participer aux sorties et aux activités de loisir, comme la soirée parents/éducatrices, qui a lieu deux fois par an. On les encourage également à assister à des ateliers offerts à la garderie sur différents sujets liés au rôle de parent et aux compétences parentales. Les ateliers sont proposés par les parents ou par le personnel de la garderie.

La relation entre l'employeur et la garderie

À la suite de la récente restructuration des services de l'hôpital, la garderie Au coin des copains – Little One's Corner a été associée au service pédiatrique interne de l'hôpital, au Centre de traitement pour enfants et au programme régional de développement de l'enfant pour former le Programme famille-enfance de l'hôpital. Le service pédiatrique bénéficie du soutien de diverses cliniques spécialisées pour enfants, notamment une clinique sur la fibrose kystique et une clinique de rhumatologie. Le Centre de traitement pour enfants offre une gamme étendue de services de réadaptation à des enfants handicapés physiquement. Le programme régional de développement des nourrissons offre des visites à domicile, des évaluations du développement de l'enfant, de l'aide pour établir des plans de soins et de la formation à l'intention des parents et des personnes qui dispensent des soins à des enfants.

On a regroupé ces services afin de pouvoir effectuer un suivi global des enfants. Ainsi, la garderie n'offre pas seulement des services de garde aux enfants d'âge préscolaire et aux écoliers, mais également des services spécialisés aux enfants handicapés. Des enfants hospitalisés viennent à la garderie accompagnés de membres du personnel qualifiés. Ces visites permettent aux médecins d'évaluer la santé de l'enfant lorsqu'il est en compagnie d'autres enfants.

Dans un cas par exemple, une enfant atteinte d'une déficience motrice avait besoin d'une marchette et d'un professeur particulier pour lui enseigner le langage gestuel. Une employée du bureau régional de ressources de garde d'enfants — un organisme-cadre qui regroupe les garderies de la région de Sudbury et de Manitoulin — est venue travailler avec le personnel de la garderie pour lui apprendre comment prendre soin de cette enfant. Le personnel a conçu un livre spécial renfermant des images représentant les activités quotidiennes de l'enfant : elle peut donc exprimer ses besoins en montrant du doigt différentes images.

La garderie entretient également des rapports étroits avec de nombreux autres services de l'hôpital, celui des ressources humaines notamment.

The Department of the Future Childcare Centre Le Body Shop Canada Toronto (Ontario)

Le Body Shop est une compagnie connue pour son engagement dans diverses campagnes d'action sociale. L'établissement d'une garderie pour les employés de son bureau principal au Canada et pour les employés de ses magasins de détail de la région de Toronto fait donc partie de la culture de l'entreprise. Le portrait qui suit illustre comment le siège social d'une multinationale peut influencer ses bureaux principaux dans différents pays pour ce qui est des services et des avantages sociaux offerts aux employés.

L'employeur

En 1976, le premier magasin Le Body Shop ouvrait ses portes à Brighton, en Angleterre. Anita Roddick, entrepreneure fondatrice de la compagnie, avait repéré un créneau dans le marché pour des produits de soins de la peau et des cheveux à base d'ingrédients naturels. Le Body Shop a connu un essor rapide : il est passé de la petite boutique de Brighton à un réseau mondial de magasins. Le franchisage a permis une croissance rapide et une expansion mondiale. La compagnie compte actuellement 1 600 boutiques et emploie plus de 4 000 personnes dans le monde entier.

En 1980, Le Body Shop a ouvert une première franchise au Canada et il compte maintenant 126 boutiques d'un bout à l'autre du pays, dont plus de 50 sont situées en Ontario.

En plus de fabriquer et de vendre des produits de beauté à base d'ingrédients naturels, Le Body Shop Canada fait campagne pour des causes qui reflètent les valeurs auxquelles tient l'entreprise. Par exemple, la compagnie est engagée socialement envers la cause des femmes, les droits de la personne et la protection de l'environnement. En 1994, Le Body Shop Canada a reçu un prix pour sa campagne contre la violence familiale. La même année, Le Body Shop a instauré une politique offrant un congé de paternité à tous les employés admissibles. *The Department of the Future Childcare Centre* est également issu de cette culture d'entreprise.

La garderie

Historique

En 1990, une garderie a ouvert ses portes au siège social de l'entreprise, The Body Shop International, en Angleterre. L'idée a été bien accueillie par le bureau principal de Le Body Shop au Canada, situé à Don Mills, en Ontario, qui a décidé d'établir sur place une garderie pour les enfants de ses employés.

En 1993, environ 25 consultants externes et internes ont travaillé à tous les aspects entourant l'aménagement de la garderie. En 1994, *The Department of the Future Childcare Centre* a ouvert ses portes, dans l'édifice abritant le bureau principal de Le Body Shop. Au début quelques enfants seulement fréquentaient la garderie, mais graduellement, leur nombre s'est accru. Les services de la garderie sont avant tout destinés aux enfants des employés du bureau principal de Le Body Shop et aux enfants des employés de ses magasins de détail. Les enfants de la collectivité peuvent toutefois s'y inscrire.

Fonctionnement de la garderie

The Department of the Future Childcare Centre accueille en ce moment 32 enfants. La garderie offre des places à temps plein et est ouverte de

7 h 30 à 18 h du lundi au vendredi. Il s'agit d'un organisme sans but lucratif géré par un conseil d'administration bénévole auquel quatre parents peuvent siéger.

Les frais versés par les parents constituent la principale source de revenu de la garderie. Les parents d'enfants de la collectivité paient 900 $ par mois pour faire garder un nourrisson, 825 $ pour un bambin et 700 $ pour un enfant d'âge préscolaire. Les employés de Le Body Shop bénéficient pour leur part de tarifs réduits : 700 $ pour un nourrisson, 650 $ pour un bambin et 600 $ pour un enfant d'âge préscolaire.

La garderie met en pratique certaines des valeurs chères à l'entreprise, comme le recyclage et la réduction de la consommation d'énergie. Les bambins et les enfants d'âge préscolaire ont leur propre potager et ils apprennent à faire pousser des légumes.

À l'occasion, la garderie obtient du financement du ministère des Services sociaux et communautaires pour des projets particuliers. Ainsi, elle a reçu 5 600 $ pour réaménager le terrain de jeu. Elle a également droit à de l'aide pour effectuer des rénovations. En 1999, la garderie a reçu des fonds pour installer de nouvelles toilettes dans le cadre de travaux d'agrandissement réalisés en vue de créer huit places de garde additionnelles.

Le bureau principal a contribué financièrement à la mise sur pied de la garderie et lui fournit en ce moment certains services administratifs, comme la tenue de livres. Cependant, la garderie paie un loyer et s'occupe de l'entretien des lieux.

Les enfants qui fréquentent la garderie ont accès tous les jours à diverses activités : musique, art dramatique, sciences naturelles et activités scientifiques. Deux fois par semaine, dans le cadre du *Rainbow Fun Program*, ils pratiquent des activités physiques. Plusieurs fois par an, les enfants font des sorties spéciales, une visite au zoo ou dans un verger de pommiers. Les dépenses sont couvertes par l'argent provenant des activités de financement organisées par la garderie.

La garderie met en pratique certaines des valeurs chères à l'entreprise, comme le recyclage et la réduction de la consommation d'énergie. Les bambins et les enfants d'âge préscolaire ont leur propre potager et ils apprennent à faire pousser des légumes.

En plus de siéger au conseil d'administration, les parents peuvent participer de différentes façons aux activités de la garderie. Une mère vend de l'artisanat et fait don de ses commissions à la garderie. D'autres parents accompagnent les enfants lorsqu'ils font des sorties et on encourage les mères des nourrissons à venir visiter leur bébé à la garderie.

La garderie tient compte des différences culturelles et, pour souligner la diversité de sa clientèle, encourage les parents à venir à la garderie pour faire découvrir au personnel et aux enfants leurs fêtes culturelles ou religieuses.

Downs Children Centre
Hippodrome Assiniboia Downs
Winnipeg (Manitoba)

Le *Downs Children Centre* a été la première garderie en Amérique du Nord à être située sur le terrain d'un hippodrome. Les conditions de travail des personnes qui travaillent à la piste de course sont particulières et le centre a bien réussi à s'y adapter.

Le milieu de travail

L'hippodrome Assiniboia Downs est un organisme à but non lucratif géré par le Manitoba Jockey Club. Plusieurs employeurs y exercent leurs activités, notamment le Manitoba Jockey Club, la Société canadienne du cheval thoroughbred, la Horsemen's Benevolent and Protective Association, des vétérinaires, des entraîneurs et la Commission hippique du Manitoba. Au total, ils font travailler environ 1 000 personnes.

En raison de la nature de l'industrie des courses de chevaux, les horaires de travail varient énormément. Dès 5 h 30, des employés travaillent, alors que d'autres terminent leur journée à minuit. Certains travaillent le jour, d'autres en soirée. Certains employés ne travaillent que les jours où il y a des courses ou par postes, tandis que d'autres font du neuf à cinq. Le nombre de personnes qui travaillent varie également selon la période de l'année. La saison des courses commence au début du mois de mai et se termine au début d'octobre. Le *Downs Children Centre* a adapté son fonctionnement et ses services aux conditions de travail particulières des travailleurs de cette industrie.

La garderie

Historique

Le projet de garderie a vu le jour en 1980. Une personne travaillant à l'hippodrome a écrit au directeur de la Horsemen's Benevolent and Protective Association, un organisme regroupant des employés d'hippodromes, pour lui faire part du fait que ces derniers avaient besoin de services de garde facilement accessibles. Par la suite, un vote a été tenu au sein de l'organisme et le projet a été approuvé par une faible majorité. Un comité a alors été formé pour mettre sur pied la garderie. Le *Downs Children Centre* a ouvert ses portes un an plus tard, en 1981.

Fonctionnement de la garderie

Société sans but lucratif, la garderie possède le statut d'organisme de bienfaisance et est gérée par un conseil d'administration. En vertu des règlements, au moins 40 p. 100 des membres du conseil doivent être des parents qui travaillent à l'hippodrome (habituellement trois ou quatre membres), 10 p. 100 doivent être des parents membres de la collectivité (habituellement un ou deux membres) et 10 p. 100 doivent être des membres du conseil d'administration de la Horsemen's Benevolent and Protective Association (un membre). Un employé de la garderie peut également siéger au conseil. Selon la loi, le conseil d'administration d'une garderie doit compter au moins cinq membres. Le conseil du *Downs Children Centre* compte sept membres, car certains d'entre eux vivent à l'extérieur de la région de Winnipeg et ne peuvent pas toujours assister aux réunions. Le Manitoba Jockey Club et la Horsemen's Benevolent and Protective Association servent de lien entre la garderie et l'hippodrome en tant que lieu de travail.

La garderie est située sur le terrain de l'hippodrome Assiniboia Downs, entre la piste de course et les écuries, dans deux anciennes selleries reliées entre elles et auxquelles on a ajouté une annexe au début des années 90. Aujourd'hui, la garderie occupe pratiquement trois fois plus d'espace que lorsqu'elle a ouvert ses portes. Lorsqu'ils sont dans la cour de la garderie, les enfants voient la piste de course et ils sont heureux de pouvoir observer leurs parents qui travaillent. Comme la garderie est située sur le terrain de l'hippodrome, elle bénéficie de la présence du personnel de sécurité et d'un service d'identification des visiteurs au cours de l'été, ce que la plupart des parents apprécient.

La garderie accepte les enfants de 12 semaines jusqu'à 12 ans. Environ deux tiers des enfants qui fréquentent la garderie ont un parent qui travaille à l'hippodrome; les autres sont des enfants de la collectivité.

En raison de la nature particulière du travail de sa clientèle, le *Downs Children Centre* est appelé à offrir des services spéciaux. Par exemple, il a déjà accepté des nourrissons de moins de 12 semaines après en avoir obtenu l'autorisation de la Direction de la garde de jour pour enfants du ministère des Services à la famille du Manitoba. Cette mesure peut s'avérer nécessaire dans le cas de mères qui allaitent et dont le bébé doit se trouver à proximité ou lorsque la mère n'a pas droit à des prestations de maternité et doit revenir travailler peu de temps après l'accouchement.

Le Downs Children Centre s'est adapté au mode de vie des gens qui travaillent à l'hippodrome. Les deux organismes entretiennent une relation étroite et mutuellement avantageuse sur le plan de l'administration et des services.

Le nombre d'enfants que la garderie peut accueillir selon son permis varie au cours de l'année en fonction de la saison des courses. Elle peut en accueillir 34 en hiver et 55 durant la saison des courses et peut accepter jusqu'à 12 nourrissons. Au cours de l'été, quelque 70 enfants sont inscrits à la garderie et y viennent lorsque leurs parents en ont besoin. Les soirs où il y a des courses, la garderie accueille environ 25 enfants. Certaines places ne sont pas comblées afin de pouvoir répondre aux demandes des travailleurs de l'hippodrome en cas de besoin.

Les heures d'ouverture de la garderie correspondent aux conditions de travail de l'industrie des courses de chevaux. La garderie est donc ouverte sept jours par semaine. En hiver, ses heures d'ouverture sont de 7 h à 18 h alors qu'en été (du 15 juin au 1er octobre), elle ouvre à 5 h 30 et ferme ses portes à minuit les jours où il y a des courses, à 19 h le dimanche et à 18 h les autres jours. Les enfants de la collectivité peuvent aussi venir à la garderie les soirs où il y a des courses. Les heures que les enfants passent à la garderie sont fonction des horaires de travail de leurs parents. Ainsi, les enfants dont les parents doivent nourrir les chevaux arrivent à l'heure d'ouverture, partent vers 10 h 30 et reviennent passer la fin de l'après-midi à la garderie. Certains employés saisonniers qui ne travaillent que l'été inscrivent leurs enfants à la garderie pour cette période seulement. D'autres occupent un autre emploi à Winnipeg durant la basse saison et font garder leurs enfants au Downs Children Centre toute l'année. Certains travailleurs ne passent que quelques semaines par année à Winnipeg, selon le type de courses auxquelles ils participent. En général, ils communiquent avec le centre à l'avance afin qu'une place soit réservée à leur enfant.

Selon la directrice de la garderie, un grand nombre de personnes qui travaillent à l'hippodrome sont des mères seules. L'existence de la garderie et ses longues heures d'ouverture leur permettent de travailler à l'hippodrome même si elles ont des enfants. Trouver une garderie qui ouvre à 5 h 30 ou ferme à minuit n'est pas chose facile, surtout lorsque les parents ne sont informés de leur horaire de travail que quelques jours à l'avance, comme c'est le cas pour beaucoup de travailleurs dans le domaine des courses de chevaux.

Les enfants d'âge scolaire dont les parents travaillent à l'hippodrome peuvent venir à la garderie avant et après les heures de classe. Le *Downs Children Centre* assure le transport à destination de deux écoles de Winnipeg. Ce service est offert pour ces deux seules écoles, car elles sont à proximité l'une de l'autre et ont des horaires différents.

La relation entre la garderie et l'hippodrome

Le *Downs Children Centre* s'est adapté au mode de vie des gens qui travaillent à l'hippodrome. Les deux organismes entretiennent une relation étroite et mutuellement avantageuse sur le plan de l'administration et des services.

Cette relation comporte plusieurs facettes, outre le fait qu'un représentant de la Horsemen's Benevolent and Protective Association siège au conseil d'administration de la garderie et que les places de celle-ci sont réservées en priorité aux enfants des personnes qui travaillent à l'hippodrome.

Lorsque la garderie a été mise sur pied, elle a reçu un prêt sans intérêt de la Horsemen's Benevolent and Protective Association en plus d'une subvention du gouvernement manitobain. Le prêt a depuis été remboursé entièrement. Les promoteurs du projet ont également reçu des dons de certaines des personnes qui évoluent dans le milieu des courses hippiques.

Actuellement, la garderie ne paie pas de loyer et elle reçoit une partie ou la totalité des recettes provenant d'activités qui ont lieu à l'hippodrome au cours de l'année. Parmi ces activités figurent le tournoi de fer à cheval qui se déroule l'été, le Horsemen's Award Banquet et le souper annuel du Jockey Club. Au cours de certains événements, des tirages ont lieu et la moitié des bénéfices sont versés à la garderie.

Jusqu'en 1993, l'hippodrome était une entreprise familiale. Un organisme sans but lucratif en assure maintenant la gestion. Selon la directrice actuelle de la garderie, ce changement a eu des répercussions sur la relation entre la garderie et l'hippodrome. Aujourd'hui, les profits réalisés par l'hippodrome sont réinvestis dans l'entreprise. Et puisque l'hippodrome est un organisme à but non lucratif, ses administrateurs peuvent être plus généreux envers la garderie. Par exemple, le conseil d'administration de l'hippodrome a fait don à la garderie d'une fourgonnette dont il n'avait plus besoin.

Problèmes et difficultés

Le *Downs Children Centre* doit composer avec les mêmes problèmes que les autres garderies au Manitoba et dans le reste du pays et avec des difficultés qui lui sont propres.

La pénurie de travailleurs qualifiés constitue un grave problème au Manitoba. En 2000, le gouvernement provincial a pris des mesures pour remédier à la situation, dont les résultats devraient se faire sentir dans quelques années. En 1996, comme il avait de la difficulté à trouver du personnel, le *Downs Children Centre* a demandé à la

Commission hippique du Manitoba la permission d'accueillir des enfants dont les parents ne travaillent pas à l'hippodrome. Il pourrait ainsi être ouvert toute l'année et recruter plus facilement du personnel. Il reste toutefois que, comme la garderie reçoit un plus grand nombre d'enfants l'été, elle doit tous les printemps essayer de trouver du personnel temporaire qualifié. Dernièrement, on a réengagé la fondatrice et ancienne directrice de la garderie pour faire du travail administratif. Cette mesure était nécessaire pour permettre à la directrice actuelle de travailler directement avec les enfants, car il avait été impossible de recruter d'autres personnes qualifiées pour s'occuper d'eux.

Comme la plupart des garderies décrites dans la présente étude, le *Downs Children Centre* est aux prises avec des difficultés financières. Le centre reçoit une subvention provinciale de fonctionnement, mais doit tout de même organiser des activités de financement, comme il a été mentionné ci-dessus. Le centre a également recours aux programmes provinciaux et fédéraux d'emploi d'été pour étudiants.

En raison de son emplacement, le *Downs Children Centre* éprouve des problèmes particuliers. En effet, on ne peut s'y rendre facilement en empruntant les transports en commun, car il n'est pas situé près d'un parcours d'autobus. C'est un obstacle pour recruter des enfants et des employés pour deux raisons : cette situation crée des problèmes d'accessibilité et, comme l'endroit n'est pas très visible, les gens ignorent souvent qu'ils pourraient y trouver un emploi ou une garderie pour leurs enfants.

Kid Gloves Daycare Western Glove Works Winnipeg (Manitoba)

Le *Kid Gloves Daycare* est la seule garderie au Manitoba associée à un milieu de travail dans le secteur privé. Si, à l'origine, la compagnie Western Glove Works a voulu établir une garderie pour offrir des services de garde d'enfants à ses employés, ceux-ci ne les ont pas utilisés en grand nombre une fois la garderie construite. Ce qu'il importe de noter dans la présente description, c'est ce que la garderie *Kid Gloves Daycare* et l'employeur Western Glove Works ont fait pour mieux répondre aux besoins des employés et comment la compagnie a continué à apporter un soutien à la garderie à titre de service offert à la population du centre-ville de Winnipeg. Ce portrait de garderie fait ressortir l'importance de faire une étude de marché approfondie et de mener une consultation minutieuse auprès des employés au cours de l'élaboration de toute proposition visant à mettre sur pied une garderie en milieu de travail.

L'employeur

Western Glove Works est une entreprise du secteur du vêtement qui emploie environ 1 300 personnes dans ses trois installations de Winnipeg. Le personnel affecté à la production et le personnel administratif sont composés majoritairement de femmes. Les manufactures fonctionnent 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Le personnel administratif travaille selon un horaire conventionnel, de 9 h à 17 h, et le personnel affecté à la production fait des quarts de 8 heures ou de 12 heures, parfois en rotation. La plupart des employés de Western Glove Works occupent un poste permanent à temps plein. L'effectif de l'entreprise et le quartier dans lequel elle est située se caractérisent par une grande diversité culturelle.

La garderie

Historique

Au milieu des années 80, certaines circonstances ont amené la direction de Western Glove Works à envisager la mise sur pied d'une garderie pour ses employés. Premièrement, la compagnie était en pleine croissante et projetait de construire une autre manufacture. Deuxièmement, certains des dirigeants de l'entreprises ayant eux-mêmes des enfants, le projet de garderie les touchait de près. De plus, les épouses de deux des dirigeants possédaient de l'expérience dans le domaine des services de garde ou des services à la famille. Ces hommes étaient donc bien au fait de l'importance et des avantages d'une garderie. Troisièmement, dans le cadre d'un programme de revitalisation du centre-ville de Winnipeg, le projet de garderie a pu bénéficier d'une aide financière de la ville et des gouvernements provincial et fédéral.

Un sondage préliminaire a été mené auprès des employés afin évaluer leur intérêt envers un projet de garderie. Ils se sont prononcés fortement en faveur du projet. La direction a donc fait intégrer une garderie dans les plans de la nouvelle usine. Deux comités ont été formés, l'un composé de dirigeants, l'autre, d'employés, surtout du personnel administratif. En avril 1988, le *Kid Gloves Daycare* a ouvert ses portes, environ sept mois après l'inauguration de la nouvelle usine, dans laquelle il est situé. La garderie acceptait en priorité les enfants des employés de l'entreprise et offrait les places libres aux autres familles de Winnipeg.

Fonctionnement de la garderie

La garderie *Kid Gloves Daycare* est située au centre-ville de Winnipeg, dans le bâtiment de l'usine principale de Western Glove Works. L'un des deux autres bâtiments de la compagnie se trouve à environ 1 km de la garderie et l'autre à environ 6 km. Située à l'intersection de deux rues très passantes, la garderie est bien desservie par les transports en commun. Toutefois, le transport en autobus entre la garderie et l'usine qui se trouve à 6 km de là est moins facile.

Le *Kid Gloves Daycare* peut accueillir 50 enfants de 2 à 12 ans. Comme certains des enfants fréquentent la garderie à temps partiel, quelque 55 enfants y sont inscrits, dont 12 enfants d'âge scolaire. À l'instar de certaines autres garderies en milieu de travail, la clientèle du *Kid Gloves Daycare* est composée en majorité d'enfants dont les parents ne travaillent pas pour l'entreprise qui parraine la garderie.

La garderie est située en face d'une école primaire et accueille des enfants d'âge scolaire tous les jours avant et après les heures de classe, le midi, et pendant les vacances de Noël, le congé de mars et les journées pédagogiques. Pendant l'été, le nombre d'écoliers qui fréquentent la garderie augmente; il n'existe pas de camp de jour proprement dit, mais les enfants de 6 à 12 ans font des sorties plusieurs fois par semaine et suivent des cours de natation.

La garderie est ouverte cinq jours par semaine, de 6 h 45 à 18 h 15, soit un total de 11 heures et demie par jour. Régulièrement, des parents demandent à la garderie d'ouvrir le samedi, mais le nombre de personnes intéressées n'est pas assez élevé pour que la garderie offre des services tous les samedis sans enregistrer un déficit. Il arrive toutefois que la garderie soit ouverte le samedi, lorsqu'un nombre suffisant d'employés de Western Glove Works ont besoin de services de garde. Cela se fait notamment au cours des semaines qui précèdent Noël, car les employés veulent accumuler des heures avant les vacances.

La garderie réserve en général 5 de ses 50 places à des enfants ayant des besoins spéciaux. Au fil des ans, le personnel a acquis des compétences qui lui permettent de s'occuper d'enfants qui ont divers besoins spéciaux.

Le *Kid Gloves Daycare* est géré par un conseil d'administration indépendant, auquel siège le directeur de la garderie, un parent et trois représentants de Western Glove Works. Les parents des enfants qui fréquentent la garderie, les membres du conseil d'administration, une personne représentant le personnel de la garderie et une personne représentant le syndicat des employés de Western Glove Works assistent à l'assemblée générale annuelle.

Au cours des premières années d'existence de la garderie, les dirigeants de Western Glove Works ont dû reconnaître que leurs employés n'avaient pas recours aux services de la garderie autant qu'ils l'avaient prévu.

S'adapter à la clientèle

Au cours des premières années d'existence de la garderie, les dirigeants de Western Glove Works ont dû reconnaître que leurs employés n'avaient pas recours aux services de la garderie autant qu'ils l'avaient prévu. Seuls quatre employés y avaient inscrit leurs enfants. En 1995, grâce à une subvention fédérale provenant de la Caisse d'aide

aux projets en matière de garde des enfants[6], on a engagé un consultant pour trouver comment l'entreprise pouvait faire changer la situation. L'étude réalisée a donné des résultats instructifs et a incité l'entreprise et la garderie à prendre des mesures pour que les employés aient davantage recours aux services de la garderie.

Selon l'étude réalisée en 1995, il semblerait que le sondage mené avant l'établissement de la garderie n'ait pas permis d'évaluer avec exactitude l'appui que les employés de Western Glove Works accordaient au projet de garderie. L'étude a également permis de constater que les origines culturelles diverses du personnel avaient une incidence sur leurs besoins en matière de garde d'enfants.

Le premier sondage avait été mené en anglais seulement même si la majorité des employés de l'entreprise étaient des immigrantes, pour la plupart d'origine asiatique. L'étude faite en 1995 a par contre été réalisée en plusieurs langues, de sorte que les employés qui comprenaient peu l'anglais ont été en mesure de répondre correctement. Cette étude a permis de découvrir que les employés n'avaient pas reçu suffisamment d'information sur le fonctionnement de l'éventuelle garderie lors du sondage et qu'en conséquence, ils n'avaient pu répondre en toute connaissance de cause. D'ailleurs certains employés ne savaient probablement pas à l'époque en quoi consistait une garderie au Canada. Le directeur actuel croit que si le sondage avait été plus approfondi et avait été accompagné d'information sur les frais de garde et les politiques régissant le fonctionnement d'une garderie, on n'aurait peut-être pas obtenu un appui aussi fort en faveur du projet de la part des employés.

Une des raisons pour lesquelles les employés sont si peu nombreux à utiliser les services de la garderie, et que l'étude de 1995 a permis de découvrir, est la peur qu'éprouvent certains parents immigrants de voir leurs enfants assimilés linguistiquement et culturellement. Ils préfèrent donc que ce soit un membre de la famille, la grand-mère par exemple, qui s'occupe de leurs enfants plutôt que de les inscrire dans une garderie anglophone. Cette personne peut ainsi leur transmettre la langue et la culture de leur famille. Souvent, les parents inscrivent leurs enfants dans une garderie quelques mois ou un an avant l'entrée à la maternelle afin qu'ils puissent apprendre l'anglais. Certains d'entre eux envoient leurs enfants à la garderie à temps partiel afin qu'ils puissent fréquenter d'autres enfants.

L'entreprise et la garderie ont révisé leur stratégie pour transmettre aux employés de l'information sur la garderie afin de tenir compte de la diversité culturelle qui caractérise l'effectif de l'entreprise. On a produit des publications et des vidéos décrivant la garderie, en anglais, et on les a fait traduire dans les cinq langues les plus couramment parlées par les employés. On a installé un tableau d'affichage dans chacune des trois manufactures afin d'informer les employés de ce qui se passe à la garderie.

[6] Créée en 1988, la Caisse était un programme de sept ans que le gouvernement fédéral avait pourvu d'un budget de 98 millions de dollars pour la recherche et le développement. Son objectif consistait à créer une base de connaissances sur les services de garde canadiens en vue d'en améliorer la qualité. La Caisse a financé l'élaboration de nouveaux modèles de programmes ainsi que de matériel de formation et d'éducation publique. Cette initiative a pris fin en mars 1995.

À la lumière des recommandations de l'étude réalisée en 1995, les dirigeants de Western Glove Works et le personnel du *Kid Gloves Daycare* ont adopté des mesures pour encourager les employés à avoir davantage recours aux services de la garderie.

L'entreprise et la garderie ont révisé leur stratégie pour transmettre aux employés de l'information sur la garderie afin de tenir compte de la diversité culturelle qui caractérise l'effectif de l'entreprise. On a produit des publications et des vidéos décrivant la garderie, en anglais, et on les a fait traduire dans les cinq langues les plus couramment parlées par les employés : le tagal, le vietnamien, le mandarin, le lao et le panjabi. On a installé un tableau d'affichage dans chacune des trois manufactures afin d'informer les employés de ce qui se passe à la garderie.

Tout à la garderie est fait dans une optique multiculturelle. Les jouets, les livres et les affiches reflètent la diversité culturelle qui caractérise les enfants qui fréquentent le *Kid Gloves Daycare*. Le personnel de la garderie provient également de divers groupes culturels et linguistiques. La diversité culturelle est autant une caractéristique de la population entourant Western Glove Works qu'une propriété du personnel de l'entreprise. On retrouve également dans la collectivité une importante population autochtone. L'approche multiculturelle répond donc aux besoins de la collectivité en même temps qu'à ceux du personnel de Western Glove Works.

En réponse aux préoccupations exprimées par les employés au sujet des frais de garde, Western Glove Works a établi un régime de subvention pour ses employés qui utilisent les services de la garderie. Au début, la compagnie payait 1 $ par jour pour chacun des enfants de ses employés inscrits à la garderie. Elle donne maintenant 2,10 $ par jour (ou 42,00 $ par mois) pour chaque enfant. Les travailleurs qui ont droit à la totalité de la subvention provinciale pour les services de garde d'enfants et dont les enfants fréquentent la garderie à temps plein voient leurs frais de garde passer de 48,00 $ à une aide financière de la province, la contribution de la compagnie fait passer les frais de 376,00 $ à 334,00 $ par mois. La compagnie paie également la totalité des frais pour deux places de garde d'urgence lorsque ses employés en ont besoin.

Sur le formulaire de demande d'emploi de Western Glove Works, on demande maintenant aux employés éventuels s'ils ont besoin de services de garde d'enfants afin qu'on leur fasse parvenir de l'information sur le *Kid Gloves Daycare*.

Les efforts qu'ont déployés Western Glove Works et le *Kid Gloves Daycare* pour encourager les employés à avoir davantage recours aux services de la garderie ont connu un succès moderé. Le nombre d'employés qui utilisent les services de la garderie est passé de quatre à sept. Cependant, les efforts consentis pour rejoindre les différentes communautés culturelles ont amené les employés à utiliser d'autres ressources que la garderie met à leur disposition, notamment de la documentation sur les divers aspects du développement de l'enfant et de l'information sur les services de garde en général.

La relation entre la garderie et l'entreprise

La relation entre le *Kid Gloves Daycare* et Western Glove Works prend plusieurs formes, dont certaines ont été mentionnées ci-dessus — la priorité accordée aux enfants des employés, le programme de subvention, la présence de représentants de la compagnie au sein du conseil d'administration, le droit de vote accordé au syndicat des employés à

l'occasion de l'assemblée générale annuelle, les tableaux d'affichage installés aux trois usines, les services de garde offerts le samedi au besoin et les frais que paie la compagnie pour des places que les employés utilisent en cas d'urgence.

Le loyer constitue un autre aspect de la relation qui unit la garderie et l'entreprise : le *Kid Gloves Daycare* paie un loyer annuel de 19 000 $ à Western Glove Works. Toutefois, selon le directeur, la garderie reçoit en retour l'équivalent de 30 000 $ à 35 000 $ de services de la part de Western Glove Works. Les services fournis comprennent notamment les services de conciergerie et l'entretien des locaux et du terrain, les fournitures de bureau et les produits d'entretien ainsi que l'utilisation d'équipement comme le photocopieur et le télécopieur.

L'association de Western Glove Works avec la garderie contribue à projeter une image positive de la compagnie dans la collectivité et auprès de ses clients.

Une fois par an, au temps des fêtes, Western Glove Works sollicite des dons en argent ou en équipement auprès de ses fournisseurs et de certains de ses clients, ce qui rapporte chaque année entre 4 000 $ et 10 000 $ à la garderie.

Difficultés

Le *Kid Gloves Daycare* connaît les mêmes difficultés que les autres garderies du Manitoba pour ce qui est de recruter du personnel qualifié. Les personnes qui possèdent une formation dans le domaine de la garde d'enfants sont avantagées : elles peuvent choisir le service de garde où elles veulent travailler. Certaines d'entre elles préfèrent une garderie située en banlieue ou dans une petite ville plutôt qu'une garderie comme le *Kid Gloves Daycare* qui se trouve au coeur d'une grande ville, avec le lot de problèmes sociaux et économiques que cela implique.

D'après le directeur, la garderie n'éprouve pas de difficultés financières importantes pour l'instant. Cependant, en raison de la pénurie de personnel qualifié dans la province, on doit administrer la garderie très prudemment. Afin que la garderie puisse offrir à son effectif des conditions de travail compétitives, chaque dépense fait l'objet d'un examen minutieux. Le sens aigu des affaires des représentants de Western Glove Works qui siègent au conseil d'administration de la garderie constitue un atout précieux pour la gestion de la garderie.

La situation financière de la garderie ne lui permet pas de rénover ses locaux, ni d'offrir des repas chauds ou un service de transport, comme le font certaines autres garderies au Manitoba. Ce sont là deux services que les parents aimeraient bien que le *Kid Gloves Daycare* offre à leurs enfants.

* * *

Le portrait tracé ci-dessus démontre l'importance de réaliser une étude de marché approfondie et de très bien comprendre les besoins des employés lorsque l'on met sur pied une garderie en milieu de travail. Il est également important de réaliser une évaluation et d'adapter les services en fonction des résultats obtenus. Ce portrait illustre aussi comment un employeur peut continuer à appuyer une garderie en milieu de travail, même si la clientèle n'est pas tout à fait celle qui était visée au début du projet.

Même si les employés ne sont pas nombreux à utiliser les services du *Kid Gloves Daycare*, les dirigeants de Western Glove Works considèrent leur association avec la garderie de manière positive. Elle contribue à projeter une image positive de la compagnie dans la collectivité et auprès de ses clients. Au lieu de dire qu'elle fournit des services de garde à ses employés, Western Glove Works peut souligner le fait qu'elle contribue à offrir des services de garde d'enfants de qualité aux familles du centre-ville de Winnipeg.

Souris Valley Child Care Corporation South Central Health District Weyburn (Saskatchewan)

La garderie *Souris Valley Child Care Corporation* offre ses services au personnel du Souris Valley Extended Care Centre ainsi qu'à d'autres familles de Weyburn qui habitent dans le quartier où est située la garderie. Celle-ci offre au personnel infirmier et aux autres parents des services adaptés à leurs besoins changeants, notamment en ce qui a trait aux heures d'ouverture prolongées.

L'employeur

Le Souris Valley Extended Care Centre est un établissement de soins de longue durée administré par le district de santé South Central. Les patients sont en majorité des personnes âgées, mais le centre héberge également des personnes souffrant de handicaps physiques ou mentaux. Le personnel du centre est composé en majorité de femmes, dont plusieurs travaillent par postes ou à temps partiel.

La garderie et le milieu de travail

Historique

En 1994, une groupe d'infirmières ayant de jeunes enfants et travaillant au Souris Valley Extended Care Centre a eu l'idée d'établir une garderie sur place. Une évaluation des besoins effectuée dans la collectivité et au sein du personnel de l'établissement a permis de constater qu'il existait bel et bien un besoin pour ce genre de service. En 1996, après deux années d'efforts communs de la part des diverses parties intéressées, la garderie *Souris Valley Child Care Corporation* ouvrait ses portes. Le financement initial provenait principalement du gouvernement provincial, mais le district de santé South Central y a également contribué.

Fonctionnement

La *Souris Valley Child Care Corporation* est un organisme sans but lucratif. Située dans l'édifice qui abrite le Souris Valley Extended Care Centre, la garderie est ouverte de 6 h à 21 h du lundi au samedi. Les enfants la fréquentent à temps plein, à temps partiel ou de façon occasionnelle. Quatorze enfants d'âge scolaire viennent à la garderie après l'école et le samedi. La garderie peut accueillir jusqu'à 41 enfants en même temps. Comme elle offre des horaires flexibles, près de 50 enfants y sont inscrits.

Le district de santé South Central fournit gratuitement à la garderie environ 90 p. 100 des services d'entretien. Il paie les frais de chauffage, l'électricité et l'eau. Pour sa part, la garderie paie les services de buanderie et le nettoyage mensuel du plancher. Le financement des activités quotidiennes est couvert par une subvention provinciale et par les frais que versent les parents. La garderie paie un loyer à la Saskatchewan Property Management Corporation.

Lorsqu'elle a ouvert ses portes en 1996, la garderie offrait des services 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Depuis, les heures d'ouverture ont été réduites graduellement au fil des ans. Même si au départ des parents avaient indiqué avoir besoin d'un service offert 24 heures par jour, le peu de personnes qui ont utilisé cette possibilité, tant parmi le personnel du district de santé que parmi les

parents de la collectivité, a fait en sorte que la garderie ne pouvait plus se permettre financièrement de rester ouverte jour et nuit (ce service avait été utilisé à trois ou quatre reprises seulement).

Lorsque les heures d'ouverture ont été réduites une première fois, et fixées de 6 h à minuit du lundi au samedi, les parents, surtout ceux de la collectivité, ont eu davantage recours aux services de la garderie pendant la soirée. Lorsque les familles qui faisaient garder leurs enfants en soirée ont déménagé, les heures d'ouverture ont de nouveau été réduites. La fermeture a été fixée à 21 h, ce qui correspond à l'horaire en vigueur actuellement. Ces heures semblent répondre aux besoins de la plupart des utilisateurs actuels. Peu d'employés du district de santé amènent leurs enfants à la garderie lorsqu'ils travaillent la nuit; ils préfèrent les laisser à la maison avec leur conjoint. La plupart des infirmières qui font garder leurs enfants à la garderie le font de façon occasionnelle. Comme elles travaillent par postes, certaines infirmières inscrivent leurs enfants pour les trois quarts d'une place. Un tarif spécial a été établi pour les parents dans cette situation.

Même si la garderie n'accorde pas la priorité aux employés du district de santé South Central pour ce qui est de l'attribution des places, leurs enfants représentent 25 p. 100 de la clientèle de la *Souris Valley Child Care Corporation*. Selon la directrice, cette situation est probablement attribuable au bouche à oreille et au fait que la garderie soit située dans l'édifice où ils travaillent.

* * *

Lorsque l'on compare la relation qui existe entre la garderie et le Souris Valley Extended Care Centre à celle qui unit d'autres garderies et employeurs, on pourrait dire qu'elle n'est pas particulièrement étroite sur le plan de la gestion. Cependant, comme la garderie est située dans le même édifice que le centre et offre des heures d'ouverture prolongées, elle constitue une solution de garde pratique pour le personnel. En outre, la garderie a adapté ses services afin de répondre aux besoins de sa clientèle au fur et à mesure qu'ils évoluaient.

Conclusion

Les garderies en milieu de travail ne représentent qu'une petite partie des services de garde d'enfants au Canada. Elles existent cependant depuis plusieurs décennies et l'accroissement de leur nombre au cours des 10 dernières années montre qu'elles répondent à un besoin tant pour les entreprises et les syndicats qui les parrainent que pour les travailleurs et les travailleuses.

Les garderies en milieu de travail offrent aux parents des avantages importants : le fait que les enfants soient gardés près du lieu de travail de leurs parents facilite les trajets à l'aller et au retour et permet aux parents de réagir plus rapidement en cas d'urgence; les parents sont rassurés de savoir que leur enfant n'est pas loin; certaines garderies permettent aux parents de venir voir leur enfant pendant la journée, ce qui est particulièrement appréciable pour les mères qui allaitent. Comme le montrent un certain nombre d'exemples à l'étude, les garderies peuvent adapter leurs heures d'ouverture et leurs modalités d'inscription aux horaires de l'entreprise. Dans les régions où la demande de places en garderie est élevée et dépasse l'offre de places disponibles, les garderies en milieu de travail offrent des places additionnelles, ce qui aide les parents à trouver un service de garde pour leurs enfants.

Les employeurs sont de plus en plus conscients du fait que leurs employés doivent concilier leurs responsabilités professionnelles et leurs responsabilités personnelles; une garderie en milieu de travail peut s'intégrer à une politique générale qui favorise cette conciliation. Pour l'organisme parrain, l'établissement d'une garderie en milieu de travail représente un investissement en ressources humaines — dont l'employeur retire plusieurs avantages. Par exemple, dans certains cas, la garderie facilite le recrutement et aide l'entreprise à conserver son personnel. L'accès à des services de garde situés sur le lieu de travail ou à proximité peut réduire le stress et les maladies qui en découlent, l'absentéisme et les retards. Il peut aussi rehausser le moral, la motivation, la productivité et la loyauté des employés. Tous ces avantages peuvent contribuer de façon marquée au rendement de l'organisation.

Les employeurs qui parrainent une garderie en milieu de travail profitent aussi d'un avantage moins tangible — mais très important : ils peuvent améliorer leur image de marque auprès de leurs partenaires commerciaux et de leurs clients. Ils renforcent également leur image dans la collectivité, surtout si l'accès à la garderie n'est pas exclusivement réservé aux enfants de leurs employés.

CONCLUSION

Comme le montre l'étude, il n'existe pas de modèle unique de garderie en milieu de travail. Les employeurs et les groupes d'employés qui désirent mettre sur pied une telle garderie ont le choix de nombreuses options.

La relation entre une garderie et un employeur ou un syndicat peut prendre plusieurs formes et être aussi étroite ou distante que les différents partenaires le souhaitent. Elle peut se modifier au fil du temps en fonction de l'évolution des besoins, des capacités et des priorités des partenaires, par exemple, une évolution des besoins de l'employeur, de l'industrie (période difficile, croissance soutenue, restructuration, etc.) et de l'effectif (vieillissement ou rajeunissement, pénurie de main-d'œuvre qualifiée, etc.). La relation peut se resserrer ou, au contraire, décliner et même prendre fin. Pour mieux répondre à l'évolution des besoins, des capacités et des priorités des partenaires, cette relation peut aussi changer sur le plan de la nature de l'aide et des services échangés.

L'établissement d'une garderie en milieu de travail se fait peut-être plus facilement dans certains contextes, notamment les organismes publics ou les sociétés qui ont un grand nombre d'employés. Cependant, certains des cas à l'étude ici ont montré qu'il est possible d'élaborer dans divers contextes des modèles de garderie qui tiennent compte du caractère particulier d'un milieu de travail et des exigences auxquelles doivent se conformer les employés. Des facteurs tels qu'un nombre peu élevé d'employés, des horaires variables, de longues heures de travail ou encore la dispersion des employés dans une région ne sont pas des obstacles insurmontables. En fait, ces caractéristiques uniques peuvent même servir de catalyseurs pour mettre en place des services de garde introuvables dans la collectivité.

De nombreuses personnes interrogées dans le cadre de l'étude ont fait observer que certains employeurs et d'autres participants à des projets de création de garderie avaient été surpris du temps nécessaire à la mise sur pied du service. Alors que certaines garderies ont été créées rapidement et sans grandes difficultés, il a fallu dans certains cas vaincre des obstacles comme des difficultés de financement, l'opposition de certains dirigeants de l'entreprise, l'opposition d'employés ou de syndicats ou encore des problèmes relatifs à la réglementation gouvernementale ou à la recherche d'un emplacement.

La mise sur pied d'une garderie en milieu de travail est un projet qui ne doit pas être pris à la légère et qui doit faire l'objet d'un engagement durable de la part des organismes parrains. Étant donné les investissements nécessaires et les attentes qui seront éventuellement créées, il est nécessaire de bien planifier. La consultation des employés est donc une étape cruciale de la mise en marche du projet. Cette consultation permet de savoir si les employés ont réellement besoin de services de garde d'enfants, si ce besoin justifie la participation de l'employeur et si une garderie en milieu de travail est le meilleur moyen de répondre à ce besoin.

Il est indispensable de faire une étude de marché pour déterminer exactement les besoins et les attentes des employés en ce qui concerne les services de garde d'enfants — notamment en ce qui a trait aux tarifs, aux heures d'ouvertures et aux modalités d'inscription et aux services offerts. Les questions doivent être claires. En effet, une étude de marché mal conçue ou un processus de consultation déficient peuvent être à l'origine de la mise sur pied d'un service qui ne réponde pas aux besoins des employés — qui par conséquent ne s'en serviront pas.

L'étude a montré que les politiques de l'État touchant les services de garde en général ont une influence sur les garderies en milieu de travail. Comme pour les garderies en milieu communautaire, certaines politiques gouvernementales sont susceptibles de ralentir la mise sur pied d'une

garderie en milieu de travail et d'en compliquer la gestion. D'un autre côté, certaines politiques peuvent être avantageuses pour ce type de garderie. Ainsi, la politique québécoise sur la garde d'enfants facilite l'établissement de garderies en milieu de travail. En effet, les fonds publics servent à financer la mise sur pied des *centres de la petite enfance* et la construction des installations. De plus, la participation financière du gouvernement au fonctionnement de ces centres les aide à offrir un service stable. Il est donc plus facile pour un employeur ou une organisation syndicale de parrainer un service de garde, car ils ne sont pas obligés d'investir d'énormes sommes d'argent.

Les gouvernements ont aussi un rôle à jouer pour stimuler le débat sur l'établissement de services de garde d'enfants en milieu de travail. Le fait de rendre publiques et facilement accessibles les pratiques exemplaires dans le domaine contribue à cet objectif.

Cet aperçu des garderies en milieu de travail au Canada met en lumière un certain nombre de domaines où des recherches plus poussées pourraient être menées. On peut les regrouper en quatre grands sujets :

- **Recherche sur les options et les approches :** Une garderie en milieu de travail n'est qu'une des possibilités qui s'offre à un employeur ou à une organisation syndicale qui désire aider ses employés ou ses membres dans le domaine de la garde d'enfants. Il existe d'autres possibilités — notamment des services d'information et d'orientation, une aide financière directe, des fonds spéciaux, des services de garde en milieu familial et des services de garde d'urgence — que l'étude n'a pas examinées en détail et qui pourraient faire l'objet de recherches complémentaires.

- **Étude du rôle des organisations syndicales et des gouvernements :** Des recherches plus poussées sont nécessaires sur les rôles respectifs des syndicats et des pouvoirs publics pour favoriser l'établissement de services de garde d'enfants en milieu de travail.

- **Enquêtes auprès des entreprises et de leurs employés à propos des services de garde d'enfants en milieu de travail :** Ce type de recherche pourrait être utile, par exemple, pour évaluer la rentabilité (coûts-avantages), du point de vue d'un employeur, d'un investissement en matière de services de garde et pour recueillir de nouvelles données sur les besoins et préférences des parents à l'égard de la garde de leurs enfants.

- **Études de cas illustrant ce qui n'a pas réussit :** Il serait utile de disposer de plus de renseignements sur les garderies en milieu de travail qui n'ont pas aussi bien réussi que prévu. Cette information serait utile aux organisations et aux employés qui désirent mettre sur pied leur propre garderie.

Trois politiques provinciales

Cette annexe décrit brièvement trois politiques provinciales qui ont une incidence sur les garderies en milieu de travail. Les politiques des gouvernements de la Saskatchewan et de l'Ontario qui sont présentées ici ont trait précisément aux garderies en milieu de travail. La politique du gouvernement du Québec sur les centres de la petite enfance rend très particulier le contexte dans lequel fonctionnent l'ensemble des garderies québécoises et c'est pourquoi il en est question ici.

On peut obtenir des informations supplémentaires au sujet de ces politiques auprès des gouvernements provinciaux.

Québec

Depuis 1997, le ministère de la Famille et de l'Enfance implante un réseau de centres de la petite enfance à partir de l'ensemble des garderies et des agences de services de garde en milieu familial sans but lucratif. Chaque centre, y compris les garderies en milieu de travail, est administré par une coopérative ou une société privée sans but lucratif et les conseils d'administration sont composés en majorité de parents.

Chacun des centres de la petite enfance a jusqu'en août 2002 pour mettre en place deux types de services : en installation et en milieu familial. Un centre peut compter jusqu'à trois installations accueillant chacune 80 enfants. Les centres de la petite enfance doivent de plus coordonner et contrôler et surveiller des services de garde en milieu familial offerts dans un secteur donné par des personnes qu'ils reconnaissent comme responsables de tels services (pour au plus 250 enfants par centre).

Les centres offrent de la garde à temps plein et de la garde à temps partiel ou encore un seul des deux types de service. Pour mieux répondre aux besoins des parents, ils mettront progressivement à leur disposition de la garde de soir, de nuit ou de fin de semaine, là où le besoin se fait sentir. Ils pourront également mettre sur pied d'autres services à la famille et des services spécialisés, en collaboration avec des organismes sociaux ou d'autres partenaires.

Les centres de la petite enfance offrent des places à contribution réduite, soit des places à 5 $ par jour, à tous les enfants, de la naissance jusqu'à la fréquentation de la maternelle. Des services à contribution réduite sont également disponibles avant et après l'école pour les enfants de 5 à 12 ans, dans certaines écoles primaires et centres de la petite enfance. Une subvention de fonctionnement du ministère de la Famille et de l'Enfance permet de payer presque tous les frais d'exploitation restants. Des places à contribution réduite sont aussi offertes par des garderies à but lucratif qui ont signé une entente avec le ministère de la Famille et de l'Enfance.

Ontario

Le gouvernement ontarien a établi un incitatif fiscal pour les garderies en milieu de travail afin d'aider les entreprises qui mettent sur pied ce genre de garderies ou qui contribuent à l'amélioration des services existants destinés aux travailleurs ontariens.

L'incitatif prend, selon le genre d'entreprise et suivant certaines modalités, la forme d'une déduction appliquée au revenu calculé ou celle d'un crédit d'impôt remboursable. Les dépenses admissibles sur lesquelles est basé le calcul de l'incitatif sont, à certaines conditions, celles consacrées à la construction ou à la rénovation d'installations et à l'achat d'équipement de terrain de jeu pour une garderie en milieu de travail, ainsi que les sommes versées à ces fins à une garderie non liée à l'entreprise.

Saskatchewan

Le ministère des Services sociaux de la Saskatchewan peut offrir une subvention pour la mise sur pied de services de garde en milieu de travail sans but lucratif ou coopératifs. La subvention est calculée en fonction du nombre de places accordées en priorité aux employés ou qui leur sont réservées. Elle ne doit pas dépasser 50 % des coûts approuvés par le ministre pour la mise en place du service de garde, jusqu'à concurrence de 10 000 $. Le genre de services fournis peut varier, allant de la garde en milieu de travail aux services d'information et d'aiguillage, en passant par les réseaux de garde en milieu familial.

Questionnaire

Préambule

Bonjour, je m'appelle (nom de l'interviewer). Je travaille au Programme du travail de Développement des ressources humaines Canada. Nous sommes présentement en train de mettre à jour un document que nous avons publié en 1990 intitulé *Les garderies en milieu de travail au Canada*.

Dans ce contexte, nous contactons des services de garde de ce type à travers le Canada pour recueillir de l'information plus récente. Le document que nous préparons va contenir de l'information générale sur les garderies reliées à des milieux de travail et un certain nombre de portraits de services de garde qui se seront démarqués. Seriez-vous intéressée à participer à cette étude ?

Tout d'abord, diriez-vous que votre service de garde est relié à un milieu de travail ?

Explication : Notre définition comprend tout service de garde ayant une relation de près ou de loin avec un ou plusieurs milieux de travail, que ce soit avec un ou plusieurs employeur(s) ou syndicat(s) ou encore avec un promoteur immobilier. Cette relation peut prendre plusieurs formes. Par exemple :

- Assistance financière au démarrage ou pour la gestion quotidienne;
- Don (argent, équipement, terrain, bail emphytéotique);
- Places réservées pour les enfants des employés ou des membres du syndicat;
- Le service de garde fait partie de l'entreprise, appartient à l'entreprise ou est géré par un département de celle-ci;
- Le service de garde appartient au syndicat ou est géré par un département ou un comité de celui-ci;
- Le service de garde est situé sur le lieu de travail ou dans les locaux du syndicat; ou
- L'employeur ou le syndicat fournit la conciergerie ou les services administratifs.

L'employeur et le service de garde

Nous allons commencer par quelques questions sur l'employeur qui est relié à votre service de garde.

1. Quel est le nom de cet l'employeur ?

2. Dans quelle industrie ou secteur d'activité cet employeur œuvre-t-il ?

3. Quel lien existe-t-il entre le service de garde et l'employeur, le milieu de travail ?

4. Les employés sont-ils syndiqués ?

5. (Si les employés sont syndiqués) Le (les) syndicat(s) est-il impliqué(s) dans le service de garde ?

6. Quelle forme prend cette implication ?

7. Le service de garde est-il ouvert à tous les employés ?

8. Quels types d'employés utilisent les services de garde ?

9. Le service de garde est-il ouvert aux enfants de la communauté ?

10. Quelle proportion des enfants inscrits à votre service sont des enfants de la communauté ?

11. Recevez-vous de l'aide financière de la part des différents paliers de gouvernement ?

12. (Si oui) Pourriez-vous me dire de quel(s) palier(s) (municipal, régional, provincial ou fédéral) vient cette aide et quelle forme elle prend ?

13. Est-ce que l'employeur ou votre service de garde offre d'autres services en matière de garde d'enfant comme des services de garde en milieu familial, un service de référence et d'information de l'aide financière ou un camp de jour pendant l'été ?

14. L'employeur offre-t-il à ses employés des programmes de conciliation du travail et de la vie personnelle ? A-t-il une politique officielle à ce sujet ?

    Explication : Il s'agit d'une politique ou de toute initiative de l'employeur visant à rendre plus facile pour ses employés la conciliation des exigences de leur emploi avec celles de leur vie familiale et personnelle. Par exemple :

    - Le télétravail (travailler à la maison ou ailleurs que dans les locaux de l'entreprise);
    - Un horaire de travail flexible;
    - Le partage de poste;
    - Le travail à temps partiel permanent ou temporaire;
    - Des congés pour raisons familiales, personnelles ou de formation;
    - Un programme de soins aux aînés;
    - De l'aide à la gestion du stress; ou
    - Un programme de promotion de la santé et du mieux-être.

Démarrage

Les questions qui suivent vont porter sur l'historique du service de garde.

15. En quelle année votre service de garde a-t-il ouvert ses portes ?

16. En quelle année a-t-on commencé à penser à établir un service de garde ?

17. Comment a débuté le projet, qui l'a initié et pourquoi ?

18. Y a-t-il eu consultation des employés durant l'élaboration du projet ?

19. Dans quel climat s'est fait la mise sur pied du service de garde ?

20. D'où ou de qui venait le financement de départ ?

Fonctionnement

Nous allons maintenant parler du fonctionnement du service de garde.

21. Quelle entité légale administre le service de garde ?

22. Où se situe le service de garde par rapport au lieu de travail des employés ?

23. Recevez-vous des commentaires des parents au sujet de l'emplacement ?

24. Combien d'enfants votre service de garde peut-il accueillir selon son permis ?

25. Combien d'enfants votre service de garde accueille-t-il en réalité ?

26. Quelle est la répartition des places par groupes d'âge ?

27. Selon les informations que vous possédez, par exemple votre liste d'attente, le nombre de places disponibles et la répartition entre les catégories d'âge répondent-ils aux besoins des parents que vous desservez ?

28. Quelles sont les heures d'ouverture de votre service de garde ?

29. Recevez-vous des demandes de la part de parents pour changer ces heures, les augmenter ou encore les rendre plus flexibles ?

30. Quelles sont les modalités d'inscription possibles dans votre service de garde ?

31. Avez-vous eu des demandes de la part de parents pour que le service de garde offre d'autres modalités d'inscription ?

32. Quelle est l'implication des parents dans le service de garde ?

33. À combien s'élèvent les frais de garde ?

34. Le programme de votre service de garde a-t-il quelque chose de particulier ?

35. Pouvez-vous m'en parler ?

36. (Au Québec) Votre service de garde est-il un centre de la petite enfance ?

37. (Si oui) Offrez-vous ou avez-vous l'intention d'offrir des services de garde en milieu familial ?

38. (Si non) Avez-vous l'intention de le devenir ?

Projets, problèmes et opinions

Dans les prochaines questions, nous aborderons les problèmes que votre service de garde a pu rencontrer au cours de son histoire et les développements à venir pour votre organisation.

39. Pouvez-vous me parler de problèmes que vous avez rencontrés dans le passé ou que vous connaissez actuellement ?

40. Avez-vous fait des rénovations ou agrandi les installations depuis l'ouverture de la garderie ?

41. Avez-vous des projets en ce sens ?

42. Avez-vous changé le programme depuis l'ouverture du service de garde ?

43. Avez-vous des projets en ce sens ?

44. Avez-vous reçu des commentaires des parents sur ce qu'ils aiment particulièrement de votre service de garde ?

45. Avez-vous reçu des commentaires sur des choses à améliorer ?

46. Le soutien de l'employeur a-t-il changé depuis l'ouverture du service de garde ?

47. Pensez-vous que l'employeur pourrait changer son implication dans les mois ou les années à venir ?

48. Connaissez-vous d'autres services de garde reliés à des milieux de travail ?

49. À votre avis, ont-ils quelque chose d'innovateur ?

L'employeur

Nous arrivons à la dernière partie de l'entrevue. Je vais vous poser quelques questions au sujet de l'employeur qui parraine votre service de garde.

50. Combien de personnes travaillent pour cet employeur ?

    Catégories :
    - 0 à 19
    - 20 à 99
    - 100 à 500
    - 500 et plus

51. S'agit-il d'une main-d'œuvre principalement féminine ?

52. Selon quel type d'horaire les employés travaillent-ils ?

53. L'entreprise emploie-t-elle principalement des travailleurs permanents à temps plein ?

54. Emploie-t-elle des travailleurs à temps partiel ?

55. Des employés saisonniers ?

56. Des employés à contrat ?

Je vous remercie sincèrement de votre collaboration.

Garderies participantes

Confederation Building Day Care Centre
Saint-Jean (Terre-Neuve)

Northwood Child Care Centre
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Purdy's Wharf Children's Centre
Halifax (Nouvelle-Écosse)

University Children's Centre
Halifax (Nouvelle-Écosse)

First Steps Child Care Centre
Moncton (Nouveau-Brunswick)

Garderie L'enfant magique
Campbellton (Nouveau-Brunswick)

CPE Aéropuces
Dorval (Québec)

CPE des employés de Bombardier Aéronautique
Dorval, Québec
Saint-Laurent (Québec)

CPE L'anode magique
Rouyn-Noranda (Québec)

CPE L'éveil des chérubins
Rimouski (Québec)

CPE La gare de rires
Montréal (Québec)

GARDERIES PARTICIPANTES

CPE La marelle
Victoriaville (Québec)

CPE La petite station
Montréal (Québec)

CPE La voûte enchantée
Montréal (Québec)

CPE Le petit forgeron
Trois-Rivières (Québec)

CPE Le petit réseau
Montréal (Québec)

CPE Les cablinours
Montréal (Québec)

CPE Les Micropuces
Dorval (Québec)

CPE Les petites cellules
Ville Mont-Royal (Québec)

CPE Les petites puces
Sherbrooke (Québec)

CPE Les p'tits loups
Québec (Québec)

CPE Mère Framboise
Kirkland (Québec)

CPE Mes premiers pas
Montréal (Québec)

CPE Picasso
Montréal (Québec)

CPE Studio 0-5
Montréal (Québec)

CPE Tchou-tchou
Saint-Laurent (Québec)

Au coin des copains — Little One's Corner
Sudbury (Ontario)

BCE Place Child Care Centre
Toronto (Ontario)

CAW Community Child Care and
Developmental Services
Windsor (Ontario)

Centre préscolaire Les enfants de la colline —
Children on the Hill Pre-school Centre
Ottawa (Ontario)

Douglas E. Light Child Care Centre
Toronto (Ontario)

Fashion District Day Care
Toronto (Ontario)

Garderie Lac Dow — Dow's Lake Daycare
Ottawa (Ontario)

Hydro Bright Lights Childcare Centre
Toronto (Ontario)

Les tout-petits de Tupper — Tupper Tots
Ottawa (Ontario)

Mississauga Civic Centre Workplace Day Care
Mississauga (Ontario)

Rideau Employee/Student Childcare Centre
Ottawa (Ontario)

Scotia Plaza Child Care Centre
Toronto (Ontario)

Studio 123 Early Learning Centre
Toronto (Ontario)

The Copper House
Bolton (Ontario)

GARDERIES PARTICIPANTES

The Department of the Future Childcare Centre
Toronto (Ontario)

Waterloo Campus Child Care
Waterloo (Ontario)

York Central Hospital Child Care Centre
Richmond Hill (Ontario)

YTV Child Care Network
Torontc (Ontario)

Downs Children Centre
Winnipeg (Manitoba)

Kid Gloves Daycare
Winnipeg (Manitoba)

SIAST Children's Day Care Centre
Regina (Saskatchewan)

Souris Valley Child Care Corporation
Weyburn (Saskatchewan)

Association of Civic Employees Child
Development Centre
Calgary (Alberta)

Burnaby Children's Centres Society
Burnaby (Colombie-Britannique)

Teddy Bear Daycare
North Vancouver (Colombie-Britannique)

Bibliographie

Beach, Jane, Martha Friendly et Lori Schmidt. *Work-Related Child Care in Context: A Study of Work-Related Child Care in Canada*, document hors-série nº 3, Toronto, University of Toronto, Centre for Urban and Community Studies, Childcare Ressource and Research Unit, 1993.

Bertrand, Jane. *Guide to Workplace Child Care In Health Care Facilities*, Toronto, George Brown College of Applied Arts and Technology, 1991.

Canada. Ministère du Travail. *Les garderies en milieu de travail au Canada*, préparé par Margie I. Mayfield, Ottawa, Bureau de la main-d'œuvre féminine, 1990.

Doherty, Gillian, et autres. *Oui Ça me touche! Une étude pancanadienne sur la rémunération, les conditions de travail et les pratiques en garderie*, étude nº 1, Guelph (Ontario), University of Guelph, Centre for Families, Work, and Well-Being, 2000.

Doherty, Gillian, et autres. *Oui Ça me touche! Des milieux accueillants où l'on apprend : La qualité dans les services de garde en milieu familial*, étude nº 3, Guelph (Ontario), University of Guelph, Centre for Families, Work, and Well-Being, 2000.

Goelman, Hillel, et autres. *Oui Ça me touche! Des milieux accueillants où l'on apprend : La qualité dans les garderies au Canada*, étude nº 2, Guelph (Ontario), University of Guelph, Centre for Families, Work, and Well-Being, 2000.

Lero, Donna S., et autres. *Canadian National Child Care Study. Workplace Benefits and Flexibility: A Perspective on Parents' Experiences*, Ottawa, Statistique Canada et Développement des ressources humaines Canada, 1993.

Nouveau-Brunswick, Bureau des services à l'enfance. *Childcare: It Works For Everyone. A Handbook on Work-Related Childcare Initiatives for New Brunswick*, Fredericton, ministère de la Santé et des Services communautaires, [1990?].

Schmidt, Lori, Martha Friendly et Jane Beach. « Work-Related Child Care Centres in Canada: Private Solutions to Public Policy », *Revue canadienne de l'étude en petite enfance*, 5, 1 (1996) : 47-58.

Société de consultants en garde d'enfants Alquin Inc. *Enquête sur les services de garde en milieu de travail. Sommaire, conclusions et recommandations,* Montréal, Bureau de commerce de Montréal, 1991.